



**ANA CAROLINA MOLINA BORGES**

**QUANDO A EXPERIÊNCIA DO VENDEDOR MELHORA E A DISPERSÃO DO  
CONHECIMENTO PIORA OS EFEITOS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA  
EFICIÊNCIA DE VENDAS**

**MARINGÁ**

**2020**

**ANA CAROLINA MOLINA BORGES**

**QUANDO A EXPERIÊNCIA DO VENDEDOR MELHORA E A DISPERSÃO DO  
CONHECIMENTO PIORA OS EFEITOS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA  
EFICIÊNCIA DE VENDAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA-UEM) como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira

**MARINGÁ**

**2020**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

B732q

Borges, Ana Carolina Molina

Quando a experiência do vendedor melhora e a dispersão do conhecimento piora os efeitos da inteligência competitiva na eficiência de vendas / Ana Carolina Molina Borges. -- Maringá, PR, 2020.

57 f.color., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

1. Administração de vendas. 2. Inteligência Competitiva . 3. Desenvolvimento organizacional. I. Vieira, Valter Afonso, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

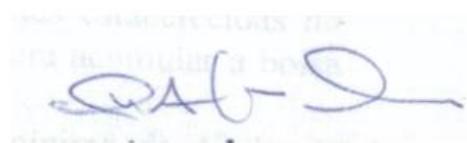
CDD 23.ed. 658.8

ANA CAROLINA MOLINA BORGES

**QUANDO A EXPERIÊNCIA DO VENDEDOR MELHORA E A  
DISPERSÃO DO CONHECIMENTO PIORA OS EFEITOS DA  
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA EFICIÊNCIA DE VENDAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de mestre em  
Administração, do Programa de Pós-Graduação  
em Administração, da Universidade Estadual de  
Maringá, sob apreciação da seguinte banca  
examinadora:

Aprovado em 27 de maio de 2020



---

**Prof. Dr. Valter Afonso Vieira**  
Presidente



---

**Prof. Dr. Fabiano Larentis**  
Membro Examinador – UCS)



---

**Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva**  
Membro Examinador do PPA

MARINGÁ  
2020

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a **Deus**, Aquele que me permitiu chegar até aqui. Dedico este trabalho à minha **família**, por sempre estarem ao meu lado e por me apoiarem em todas as minhas decisões. Assim, agradeço ao meu pai, **Antônio Molina**, por seu discernimento e pela paciência de me explicar cotidianamente sobre seus princípios de honestidade, amor e sabedoria. Além de me inspirar desde muito nova para o conhecimento sobre vendas. A minha mãe, **Abigail Molina**, por ser o meu apoio em todas as situações difíceis encontradas durante o percurso. Não poderia de deixar de agradecer ao meu marido, **Rafael Borges**, que além de me apoiar desde sempre, aguentou todos os meus momentos de desespero. Foi ele que me incentivou e sempre foi compreensivo nos momentos em que eu estava ausente.

Agradeço a todos os meus amigos que me deram apoio. Agradeço a todos os professores do PPA que contribuíram para minha formação acadêmica. Aos professores **Márcio Pascoal Cassandre e Josiane Silva de Oliveira**, que me ajudaram no amadurecimento das leituras, e todo apoio fora da instituição por situações contingentes. A professora **Olga Maria Coutinho Pépece**, que desde a graduação me honra com sua parceria e seus conselhos. Além das docentes, **Letícia Negreiros e Deisy Igarashi** por terem aceitado o convite para a participação da banca de qualificação de dissertação.

Agradeço ao **Bruhmer Canonice**, pelo apoio e dedicação, além do companheirismo diário nas instalações do PPA e virtualmente. Em especial, ao meu orientador **Valter Afonso Vieira**, por me incentivar nessa trajetória, pela paciência, *feedbacks*, sinceridade e amizade. Gratulo inclusive o professor **Juliano Domingues da Silva** por todo apoio, *feedback* e parceria na realização deste estudo. Registro minha gratidão à ambos, mentores essenciais nessa caminhada. Nisto, agradeço ao Shopping de atacado X e ao **Igor Silva dos Santos**, que intermediaram todas as minhas ações e permitiram que a esta pesquisa fosse feita. Finalizo o agradecimento com uma frase que me acompanha desde sempre, cujo autor é desconhecido, mas é de grande valia “O propósito da vida é o amadurecimento da alma”!

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....</b>	<b>12</b>
1.1.1 Objetivo Geral.....	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	12
<b>1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 TEORIA DO CAPITAL SOCIAL.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 EFICIÊNCIA DE VENDAS.....</b>	<b>19</b>
<b>3 MODELO CONCEITUAL.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 HIPÓTESES.....</b>	<b>22</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS.....</b>	<b>26</b>
<b>4.3 PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>28</b>
<b>4.4 ESTIMATIVAS E MODELAGEM MULTINÍVEL.....</b>	<b>28</b>
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>5.1. ANÁLISES DESCRITIVAS.....</b>	<b>29</b>
<b>5.2. TESTE DAS HIPÓTESES.....</b>	<b>34</b>
<b>6. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES.....</b>	<b>41</b>
<b>6.1. DISCUSSÕES TEÓRICAS.....</b>	<b>41</b>
<b>6.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>6.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....</b>	<b>44</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>8 APÊNDICES.....</b>	<b>51</b>
<b>8.1 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DO GESTOR.....</b>	<b>51</b>
<b>8.2 APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO VENDEDOR.....</b>	<b>52</b>
<b>8.3 APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>53</b>
<b>8.4 APÊNDICE D – MIX DE PRODUTOS.....</b>	<b>54</b>
<b>8.5 APÊNDICE E – SEGMENTAÇÃO POR LOJA (SHOPPING).....</b>	<b>56</b>
<b>8.6 APÊNDICE F – EQUAÇÕES DAS REGRESSÕES DA ANÁLISE MULTINÍVEL.....</b>	<b>58</b>

## Resumo

A Inteligência Competitiva (IC) É informação útil para práticas de venda dos vendedores, sendo esse responsável por reunir informações precisas e detalhadas, que auxiliam no entendimento sobre a concorrência de maneira oportuna (Ahearne et al.,2013). Para alinhar os objetivos organizacionais, dos vendedores e dos gerentes, as organizações buscam implantar sistemas de IC. Desta forma, esta pesquisa propôs testar empiricamente o efeito direto da IC na eficiência subjetiva e objetiva (H1) e identificar o papel moderador da experiência do gerente (H2) e da dispersão da IC (H3). A presente pesquisa se classifica como quantitativa e multinível com dados coletados por meio de questionários, os quais foram aplicados em dois níveis hierárquicos, um para os gestores e outro para os vendedores. Na tabulação utilizou-se o *software* MS Excel 2013® e para estimar os coeficientes o *software* HLM 7.01. Ao total foram coletados dados com 175 vendedores e 74 gerentes de lojas de vestuário B2B. Quanto aos resultados, a hipótese H1 sugere uma relação positiva e significativa entre IC e Eficiência. A mesma foi suportada e confirmada. Quando se acrescenta a moderação da experiência do gerente observa-se que a relação é amplificada, suportando a hipótese H2. Contudo, quando há a dispersão da IC (como efeito moderador), há uma redução do efeito entre IC e Eficiência. Por fim, os achados desse estudo demonstram que o Mix de loja não interfere no atingimento de metas e na dispersão da IC no nível do Gestor.

**Palavras Chaves:** B2B; Eficiência; Inteligência Competitiva; Dispersão da IC; Experiência do gestor.

## Abstract

Competitive Intelligence (CI) It is useful information for salespeople's sales practices, which is responsible for gathering accurate and detailed information, which helps in understanding the competition in a timely manner (Ahearne et al., 2013). In order to align organizational, vendor and manager objectives, organizations seek to implement CI systems. Thus, this research proposed to empirically test the direct effect of CI on subjective and objective efficiency (H1) and to identify the moderating role of the manager's experience (H2) and the dispersion of CI (H3). This research is classified as quantitative and multilevel with data collected through questionnaires, which were applied at two hierarchical levels, one for managers and another for salespeople. The MS Excel 2013® software was used in the tabulation and the HLM 7.01 software was used to estimate the coefficients. In total, data were collected from 175 salespeople and 74 B2B clothing store managers. As for the results, hypothesis H1 suggests a positive and significant relationship between CI and efficiency. It was supported and confirmed. When the moderation of the manager's experience is added, it is observed that the relationship is amplified, supporting hypothesis H2. However, when CI is dispersed (as a moderating effect), there is a reduction in the effect between CI and Efficiency. Finally, the findings of this study demonstrate that the store mix does not interfere with the achievement of goals and the dispersion of CI at the Manager level.

**Key words:** B2B; Efficiency; Competitive intelligence; Dispersion of CI; Manager's experience.

# 1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Competitiva (IC) é o uso competente das informações sobre a empresa a fim de obter a *performance* organizacional (Ahearne et al., 2013). A IC é a produção de informação estratégica acionável à proteção da organização que contribui para o aumento da capacidade de competição da empresa, tornando-a mais competitiva em ambientes caracterizados pela ocorrência de grandes mudanças (Prescott & Gibbons, 1993). Ademais, a IC auxilia na tomada de decisão estratégica (Canongia et al., 2004) por ser um processo rigoroso que tem como objetivo buscar as ações que potencializa e reduz os riscos protegendo o conhecimento gerado.

Neste trabalho, a IC é um conjunto de informações competitivas úteis às práticas de venda dos vendedores, sendo essas práticas apoiadas pelo gestor para que seja possível evitar situações adversas frente aos seus concorrentes (Ahearne et al., 2013; Rapp, Agnihotri e Baker, 2011). A dispersão da IC é definida como a variabilidade das informações competitivas, por meio do desvio padrão. Quanto maior a dispersão da IC, mais variabilidade (heterogeneidade) existe na informação, mensurada via variação do desvio padrão de IC. A base teórica para o desenvolvimento do conceito de IC e do conceito dispersão de IC teve como principais autores Ahearne et al. (2013) e Rapp, Agnihotri e Baker (2011), os quais mencionam que, IC gera informações úteis a organização, repassadas aos gerentes, servem de auxílio para alcançar o desempenho esperado pela instituição, em comparação com o já aplicado pelos colaboradores. Ahearne et al. (2013), em uma das suas análises utiliza a Teoria do Capital Social, afim de, exemplificar que a informação que é repassada do gerente para o vendedor se torna útil ao ponto de regnificar-se como um capital. E, o fato de ser socialmente compartilhada reforça a importância da utilização dessa teoria. No caso desta pesquisa, a Teoria do Capital Social aplica-se pelo motivo de ser um estudo multinível (gerente e vendedor).

É durante a interação entre vendedor-cliente que os vendedores têm acesso às informações que, inicialmente, não estão prontamente disponíveis para as organizações (Rapp et al., 2006). Portanto, quando a IC é articulada de forma estratégica por parte do vendedor, esta é considerada, de acordo com Hughes, Le Bon e Rapp (2012) como o resultado da interação entre vendedor-cliente, que influencia no compartilhamento de informações concorrenciais, úteis para a organização. Assim, com uma melhor compreensão dos pontos fortes e fracos da empresa, os gestores ao saberem dessas informações, em conjunto com os dados privilegiados

que possuem, podem auxiliar os vendedores a atingirem a eficiência nas práticas de vendas, ao superar as objeções e adversidades encontradas em um atendimento ao cliente.

Uma suposição inicial sobre a IC é que para que o trabalho de apoio do gestor funcione com o vendedor, as informações transmitidas têm que ser amplamente homogêneas. Se for homogênea há baixa dispersão de IC. Contudo, sabe-se que em uma perspectiva contextual cada loja se comporta de uma forma, devido à heterogeneidade de produtos ofertados, sendo inclusive direcionados a um *mix* de produtos únicos e distintos do polo onde cada loja se encontra, sendo até mesmo dentro do mesmo setor. Logo, o vendedor tem que se ambientar à diversidade de produtos. Daft e Lengel (1984) e Sinkula (1994) argumentam que dispersão de informações da IC equívocas prejudicam a interpretação de informações e ações estratégicas.

Para Zallocco, Pullins e Mallin (2019, p. 605) a eficiência é definida como “o melhor uso dos recursos” que estão à disposição dos vendedores. Neste caso, o apoio e todo suporte dos gestores para se atingir uma maior eficiência em vendas, auxilia diretamente no entendimento do que se considera inteligência e mais ainda, inteligência competitiva, no qual, se leva em consideração os aspectos de destaque de desempenho do *top performance* da loja e do setor em que cada vendedor atua.

Diante do contexto apresentado, esta pesquisa teve como propósito testar empiricamente como a IC impacta na eficiência subjetiva e objetiva de cada vendedor (H1). Além desse efeito principal, a pesquisa teve como propósito testar a moderação positiva da experiência do vendedor (H2) e a moderação negativa da dispersão da IC (H3).

Com o objetivo sendo voltado para a eficiência subjetiva e objetiva de cada vendedor, é necessário ressaltar que cada cliente é diferente e possui suas preferências e suas objeções referentes a um produto. Além disto, mesmo que duas ou mais lojas estejam presentes no mesmo setor, isto não quer dizer que o *mix* de produtos ofertados pelas lojas seja igual. Pelo contrário, os concorrentes, muitas vezes, lançam produtos distintos para se destacar frente aos concorrentes dentro de um mesmo setor. Cabendo, portanto, ao vendedor saber se adaptar e utilizar de informações úteis para que a preparação mental, o planejamento, a habilidade de alterar o comportamento durante a venda, se concretizem num trabalho inteligente, passível de vendas superiores comparadas aos seus concorrentes. Logo, a Tabela 1 apresenta as definições conceituais com o objetivo voltado para esse estudo, incluindo a explicação das mesmas com os principais autores que embasaram os conceitos.

Tabela 1  
*Definições conceituais*

---

Variáveis	Definição Conceitual	Principais Autores
Inteligência Competitiva	É informação útil para práticas de venda dos vendedores, sendo esse responsável por reunir informações precisas e detalhadas, que auxiliam no entendimento sobre a concorrência de maneira oportuna.	Ahearne et al. (2013); Rapp, Agnihotri e Baker (2011).
Eficiência	Proporção que cada vendedor tem em relação ao top <i>performance</i> do setor.	Zallocco, Pullins e Mallin (2009); Ahearne et al. (2010) e operacional Claro & Kamakura (2017).
Dispersão da Inteligência Competitiva	Quanto de dispersão tem de Inteligência Competitiva corrigida por loja.	Ahearne et al. (2013)
Experiência do gestor	Experiência na empresa que o gestor atua na loja em que está trabalhando atualmente.	Alie & Zhang (2015).
Cota	Meta financeira que a loja deve atingir ao final de cada mês.	Autora (2020).

Fonte: Autora, 2020.

Portanto, diante da contextualização apresentada e da lacuna existente, inerente ao tema de pesquisa, apresenta-se o seguinte problema: **Qual o efeito moderador da dispersão de IC e da experiência do gestor na relação entre a Inteligência Competitiva e a Eficiência no ramo de vestuário B2B da cidade de Maringá - PR?**

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.1.1 Objetivo Geral

Examinar o efeito moderador da dispersão de IC e da experiência do gestor na relação entre a Inteligência Competitiva e a Eficiência no ramo de vestuário B2B da cidade de Maringá – PR

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o efeito moderador da dispersão de IC na relação da Inteligência Competitiva na Eficiência;
- Analisar o efeito moderador de experiência do gestor na relação da Inteligência Competitiva na Eficiência;
- Compreender como a variável IC impacta diretamente a eficiência.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A IC desempenha um papel importante nas decisões estratégicas de *marketing* e na orientação para o mercado (Jaworski, MacInnis & Kohli, 2002). Embora existam várias fontes para atingir a IC, as mais ricas vêm dos vendedores, porque eles estão frequentemente interagindo com clientes, além de esta variável ser parte integrante das atividades de vendas (Marshall, Moncrief & Lassk, 1999; Montgomery & Weinberg, 1979; Moss, 1979; Robertson, 1974; Thietart & Vivas, 1981; Webster, 1965). Apesar de sua importância amplamente reconhecida, pesquisas anteriores sobre este tema são em sua maioria conceituais, ocorrendo uma diminuição de pesquisas empíricas a respeito da IC ao longo dos anos (Ahearne et al., 2013).

Pesquisas anteriores focam nos esforços comportamentais da IC do Vendedor (Le Bon & Merunka, 2006). Mas pouco se sabe sobre sua influência por meio da ótica multinível (do gerente). Nesse sentido, embora pesquisas anteriores reconheçam que os gerentes podem confiar na organização formal para motivar os vendedores a reunirem informações úteis sobre a concorrência (Le Bon & Merunka, 2006), pesquisas que exponham o papel do gestor nas relações informais no gerenciamento da IC são escassas (Ahearne et al., 2013). À luz disso, foi desenvolvido um plano multinível entre gestores e vendedores, a fim de avaliar o tema da IC,

com propósito de saber, quando a experiência melhora e a dispersão piora os efeitos da IC na eficiência de vendas. Foram avaliados ao todo 175 vendedores e 74 gestores que trabalham no ramo de vestuário de atacado na cidade de Maringá – PR, que estão localizados dentro do Shopping de Atacado X (anônimo neste trabalho).

## **1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

A presente pesquisa é estruturada em 6 capítulos. O primeiro, já apresentado, trouxe a introdução, justificativa e lacunas nas literaturas a respeito do tema, bem como a delimitação do estudo e o respectivo problema de pesquisa. O segundo apresenta o referencial teórico que dá suporte e fundamenta os argumentos propostos no respectivo trabalho. Após este, no terceiro, são evidenciados os argumentos e as respectivas hipóteses, bem como a construção do modelo teórico. O quarto está centrado a metodologia, no qual diz respeito a como a pesquisa foi realizada. No quinto apresenta-se o estudo empírico realizado, contendo a apresentação dos resultados da análise. Por fim, mas não menos importante, o sexto, que apresenta as considerações finais, as contribuições quanto ao modelo teórico, as implicações gerenciais, as limitações e sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais contribuições teóricas encontradas nas literaturas pesquisadas relacionadas ao tema. O capítulo está dividido em três partes, sendo: (1) Teoria do Capital Social, (2) Inteligência Competitiva e (3) Eficiência.

### 2.1 TEORIA DO CAPITAL SOCIAL

Conforme Coleman (1988, p. 96) capital social é definido por:

[...] normas, confiança interpessoal, redes sociais e organização social [...], importantes no funcionamento, não apenas da sociedade, mas também da economia, configurando-se uma coligação de relações sociais e de recursos acessíveis (Coleman, 1988, p. 96).

De acordo com Coleman (1988) as relações sociais são a inserção dos indivíduos a partir de uma interação entre si, tendo como consequência o alcance de objetivos, tornando as interações sociais necessárias para que as metas sejam conquistadas. Relações sociais representam que quando os indivíduos fazem parte de um grupo, eles obtêm relações mutuamente proveitosas.

Para Campos (2003, p. 109) “*Capital Social é a capacidade acumulada de uma sociedade de formular objetivos comuns de médio e longos prazos, de gerar coesão social em torno desses objetivos e de manter uma constância de propósito ao longo do tempo*”. Assim, essas características são essenciais para que as relações sejam sólidas e duradouras. Além disso, Putnam (1995) argumenta que a reciprocidade generalizada dessas quatro características são um componente altamente produtivo do capital social, estando associadas ao sistema de intercâmbio social.

O capital social ocorre na relação de organizações (Burt, 1992), além de fornecer acesso a recursos embutidos, disponíveis ou derivados da rede (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Através desses recursos embutidos, disponíveis ou derivados da rede, Adler e Kwohn (2002) argumentam que o capital social afeta o intercâmbio do capital, a criação de capital intelectual, a aprendizagem, a inovação de produtos e o empreendedorismo. Tudo isso ocorre pelo fato de o relacionamento social prover relações mutuamente benéficas, resultando em uma confiança social, que auxilia no desenvolvimento e na coordenação de atividades que estão intrinsecamente ligadas a elementos de atenção, conhecimento e oportunidade social. Sirmon e Hitt (2003) comentam que o capital social conecta estruturas sociais, melhorando a linguagem

compartilhada e as narrativas, promovendo laços relacionais de confiança, normas e obrigações. Evidenciando que o capital social está presente tanto entre organizações no processamento de informações estratégicas, quanto na disseminação de informações úteis, possíveis de promover um capital socializado.

Segundo Acqaah (2007), o capital social beneficia as organizações, pois auxilia a superar o alto nível de incerteza ambiental por meio do acesso às informações, recursos e conhecimentos. Harrington (2001) confirmou o resultado de estudos anteriores que relacionam os benefícios do capital social com a *performance* organizacional. Especificamente, o relacionamento em rede de um indivíduo, melhora o desempenho financeiro de uma organização, aumentando o nível de orientação para a atividade.

Assim, a teoria do capital social possui duas óticas de análise, a saber: pessoas e organizações. Contudo, o ser social se predispõe de interações dentro de um grupo social, e este grupo social pode ser uma organização. Nisto, o capital social impacta no intercâmbio de recursos, criação do capital intelectual, aprendizagem, inovação e empreendedorismo. O importante é o estabelecimento de um interesse mútuo para o *start* dessas relações. Isto é, o capital social conecta estruturas sociais aperfeiçoando o compartilhamento de informações, laços de confiança, normas e obrigações. E nas organizações, o capital social auxilia a superar o alto nível de incerteza ambiental pelo acesso das informações, recursos e conhecimentos. Auxilia, também, na disseminação da cultura de bens intangíveis, que ocorrem a partir da interação entre agentes que buscam objetivos em comum, por meio de relacionamento social.

## **2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

IC é o uso competente de informações sobre a concorrência de uma empresa a fim de se obter a *performance* organizacional (Ahearne et al., 2013). Completam Prescott e Gibbons (1993) e Prescott e Miller (2002) quando acrescentam que a IC é uma atividade de produção de informação estratégica acionável à proteção da organização. Essa atividade de produção auxilia na competitividade organizacional.

Canongia et al., (2004) argumentam que o conceito de inteligência é agregado ao conceito de informação investigada que auxilia em ações estratégicas. Ao extrapolar o conceito de inteligência para IC, compreende-se que o agente tomador de decisão realiza a análise de informações estratégicas por meio de um processo proativo e sistemático, visando descobrir

forças que regem os negócios (Canongia et al., 2004). O objetivo é reduzir riscos e conduzir a ação antecipada para proteger o conhecimento gerado (Mattos & Guimarães, 2005). Prescott e Miller (2002) comentam que esse conhecimento gerado é voltado tanto para o futuro (longo prazo) quanto para o presente (curto prazo), mas que isso depende da posição hierárquica do tomador de decisão.

A atividade da IC pressupõe o uso sistematizado de informações captadas de forma ética e/ou legal, relacionadas ao ambiente competitivo global ao qual a organização pertence, para que ela consiga compreender modas para responder de forma ágil frente aos concorrentes (Prescott & Miller, 2002). Em conformidade com essas ideias Murphy (2006) argumenta que a IC deve ser desenvolvida de forma consciente, dirigida, sistemática e planejada – que, metodologicamente são procedimentos aprovados pela maioria das empresas bem sucedidas.

Embora até aqui se utilizou a terminologia “Inteligência Competitiva”, nas literaturas revisadas não há um acordo terminológico sobre este assunto. Os termos encontrados relativos a essa temática são identificados como, por exemplo, Inteligência Empresarial, além das expressões inglesas “*competitive intelligence e business intelligence*, existe, ainda, na literatura francesa o termo *veille technologique* (vigília tecnológica)” (Pozzebon, Freitas & Petrini, 1997, p. 244). Contudo, é importante ressaltar que há congruência entre esses termos, mas apresentam também leves alterações (Pozzebon, Freitas & Petrini, 1997). A Tabela 2, demonstra os “Nomes atribuídos ao campo da Inteligência Competitiva” em suas diversas origens e suas devidas aplicações, afim de exemplificar melhor como o tema da Inteligência Competitiva é aplicada ao redor das literaturas revisadas.

Tabela 2  
*Nomes atribuídos ao campo da Inteligência Competitiva*

<b>Nomenclatura</b>	<b>Origem</b>	<b>Significados</b>
Inteligência Competitiva	Português	“Termos mais utilizados nas literaturas e consagrados em 1990. “ <i>Veille strategique</i> ” é sinônimo de inteligência competitiva segundo Gorla (2006)”. (Marcial, 2013, p. 37)
<i>Competitive Intelligence</i>	Inglês	
<i>Veille Strategique</i>	Francês	
Inteligência Estratégica	Português	“Termos mais utilizados para denominar atividades desempenhadas pelos órgãos de Inteligência de Estado e para defesa Nacional (Gorla, 2006)”. (Marcial, 2013 p. 37)
<i>Strategic Intelligence</i>	Inglês	
<i>Intelligence Strategique</i>	Francês	
Inteligência Econômica	Português	“Termos utilizados para definir a atividade de inteligência praticada para apoiar o desenvolvimento econômico (Gorla, 2006)”. (Marcial, 2013, p. 38)
<i>Intelligence Economique</i>	Francês	
Inteligência de <i>Marketing</i>	Português	“Utilizado para definir a atividade de Inteligência para responder a questões de <i>marketing</i> . Conceito cunhado nos Estados Unidos da América – EUA (Kelley, 1965; Gorla, 2006)”. (Marcial, 2013, p. 38)
Inteligência de Mercado	Português	
<i>Marketing Intelligence</i>	Inglês	
Inteligência Tecnológica	Português	“Termos utilizados para avaliação de tendências tecnológicas apoiando o desenvolvimento tecnológico, englobando o monitoramento tecnológico e a análise de patentes (Lichtenthaler, 2003)”. (Marcial, 2013, p. 38)
<i>Technology Intelligence</i>	Inglês	
<i>Veille Technologique</i>	Francês	
Inteligência de Negócio	Português	“Termo criado pela IBM para representar um sistema de comunicação que auxilia na condução dos negócios organizacionais (Luhn, 1958). Hoje, o termo BI se consagrou no campo de TI e é mais utilizado para ferramentas voltadas para análise de base de dados (Gorla, 2006)”. (Marcial, 2013, p. 39)
<i>Business Intelligence (BI)</i>	Inglês	
Inteligência Organizacional	Português	“Refere-se à integração entre Inteligência Competitiva (visão externa da organização) e BI (visão interna da organização). Referindo-se ao conceito de organizações inteligentes que investem nas competências de seus funcionários (Gorla, 2006)”. (Marcial, 2013, p. 39)

Fonte: (Marcial, 2013, pp. 37-39).

Independentemente das diferentes abordagens e nomenclaturas mencionadas aqui, as interlocuções aceitas e discutidas a respeito deste assunto tendem a demonstrar que a atividade da IC tem como premissa básica a busca constante de informações úteis e procedentes do ambiente externo, no sentido de que a vantagem competitiva se crie nas organizações (Vidigal & Ziviani, 2015).

Desta forma, tendo em vista que nem todas as organizações possuem essa postura, é possível inferir que o uso da atividade da IC resulta em uma conduta antecipada e diferenciada,

levando consigo o elemento intrínseco que é a estratégia e a competitividade. Nisto, a presença da palavra *gathering*, que traduzida para o português refere-se a coleta, representa a reunião de informações. Assim sendo, essa reunião de informações é um dos principais conceitos relacionados à Inteligência Competitiva, ou seja, é preciso juntar os pedaços desconexos e atribuir sentido a eles, uma vez que esses pedaços fazem parte de um todo.

Durante o desenvolvimento de ações estratégicas e decisórias, envolve-se o comportamento competitivo *headtohead competition*, em que uma organização destaca como adversário, a partir do momento que a organização A acompanha a ação da organização B, que se deseja engajar em contra-ação, ou usar um método mais sofisticado de abordagem, por exemplo, com o propósito de se antecipar a contra-ação do concorrente identificado (Peyrot et al., 2002). É nesse comportamento de ações que o gestor tomará o comando da organização na qual atua. Por isso, o entendimento de um comportamento competitivo entre organizações é necessário para entender onde se encontra o papel da IC do Gestor.

Chen (1996) entende IC como um componente particular do comportamento competitivo que envolve a vigilância das atividades de empresas rivais. Mas para que isso ocorra, o estágio inicial da IC deve ser bem planejado por meio da coleta de informações, centrada em poucos envolvidos, tornando-se assim útil. Ou seja, é mais provável que as organizações obtenham e usem a IC quando requerer menos esforços e for de mais fácil implementação (Peyrot et al., 2002). Além disto, essas informações devem ser bem coletadas com a finalidade de serem úteis e eficientes, pois Daft e Lengel (1984) e Sinkula (1994) argumentam que informações equívocas prejudicam a interpretação de informações e de ações estratégicas. Da mesma forma, a dispersão de informações dificulta a formação de conhecimento competitivo uniforme entre as organizações (Ahearne et al., 2013). Na teoria sabe-se que quanto mais informações homogêneas, melhor é, entretanto, a realidade é heterogênea. Sendo importante aos agentes, vendedores e gestores saberem se adaptar frente a diversidade de características existentes dentro e fora das organizações para que seja otimizado seus níveis de eficiência. Além disso, Daft e Lengel (1984) e Sinkula (1994) argumentam que, quanto mais informações destoantes mais atrapalham a interpretação e ações estratégicas em apoio aos vendedores.

Como se tratam de informações sobre a concorrência, subentende-se que quem está em uma posição hierárquica superior a mais tempo, no caso o gestor, é quem obterá um maior número de informações internas e externas, que auxiliarão no desempenho organizacional. Quando essas informações são otimizadas há IC (Chan, 1998).

Deste modo, tem-se que a IC é baseada na relação de coleta, tradução e disseminação de informações úteis, que estão predispostas a se tornarem mecanismos estratégicos frente à concorrência. E que o apoio desses agentes com seus respectivos colaboradores é fundamental para a congruência do que se entende como Inteligência Competitiva.

Ahearne et al. (2013) e Day e Wensley (1988) argumentam que a IC auxilia a alcançar um maior desempenho pelo menos de duas maneiras. Primeiro, comparado com o vendedor que não tem informações precisas sobre a concorrência, os vendedores preparados por uma visão completa do cenário competitivo podem conduzir avaliações centradas no concorrente, tendo uma superioridade competitiva, uma vez que tenham o auxílio do gestor (Ahearne et al., 2013; Day & Wensley, 1988). Assim, com uma melhor compreensão de pontos fortes e fracos da empresa, em relação aos possíveis concorrentes, um vendedor pode ser mais eficaz em superar as objeções dos clientes (Weitz, 1981). Segundo, em pesquisas anteriores sugere-se que a IC aprimora o planejamento e as ações de negócios, além de auxiliar na justificativa de tomada de decisões (Jaworski, MacInnis & Kohli, 2002). Assim, a IC do vendedor é valiosa, pois permite que atue de forma proativa e apropriada em interações de vendas específicas com os clientes (Agnihotri & Rapp, 2011). Desse modo, a IC dos Vendedores, por meio das informações recebidas corriqueiramente depois de alinhadas e otimizadas, torna a tomada de decisão mais eficaz.

### **2.3 EFICIÊNCIA DE VENDAS**

Conforme Zallocco, Pullins e Mallin (2009, p. 605) a eficiência de vendas é definida como “o melhor uso dos recursos que são/estão disponíveis aos vendedores”. Com isso, a fim de melhorar o seu objetivo perante a organização - posteriormente, frente aos concorrentes com o intuito final de reconhecimento, para a melhora de sua eficiência - os vendedores, buscam afinar seus objetivos comportamentais, fazendo uma troca entre intensidade do esforço e os resultados (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994; Fang, Palmatier & Evans, 2004). Vieira, Silva e Negreiros (2019), argumentam que o sistema de controle baseado em resultados influencia positivamente a eficiência das vendas. Ahearne et al. (2010) complementam ainda que, quando uma organização apresenta um comprometimento de controle baseado em comportamento e resultado, a empresa não apenas incentiva os vendedores a gastarem mais tempo para se comportarem na direção dos seus esforços, mas também incentiva a intensidade de seus esforços em direção aos resultados. Ainda assim, os “sistemas de controle baseado em resultados responsabilizam os vendedores por resultados tangíveis, com relativamente pouca

direção gerencial ou métodos utilizados para alcançar os resultados” (Ahearne et al., 2010, p. 765).

A eficiência pode ser tratada por diversos ângulos, entre elas por um grupo de indivíduos. Mas a análise grupal da eficiência normalmente é tratada como um problema, ou seja, conseguir a colaboração de modo uniforme do grupo é difícil, pois o mais comum é o compartilhamento de apenas objetivos parcialmente congruentes (Zallocco, Pullins & Mallin, 2009).

Normalmente, quando um grupo apresenta uma única saída (por exemplo, vendas) os métodos de recompensas podem ser injustos devido a essa incongruência de objetivos, e assim, os membros irão ajustar seus esforços individualmente, mas toda a equipe estará em pior situação. Deste modo, para entender o desempenho individual, não podemos ignorar os grupos.

Piercy et al. (1999) argumenta que a diferença entre a eficiência da organização e a eficiência dos vendedores é o próprio comportamento do vendedor. Da mesma forma, Babakus et al. (1996) fazem essa distinção sugerindo que a eficiência organizacional de vendas é um resumo da avaliação dos resultados organizacionais que são apenas parcialmente atribuídos ao vendedor. Plank e Greene (1996) sugerem que o conceito de eficiência nas vendas pessoais é sinônimo de desempenho de vendas, mas é distinto dos comportamentos que levam a uma venda.

### 3 MODELO CONCEITUAL

A Figura 1 apresenta o modelo teórico que demonstra as proposições de pesquisa sugeridas acerca do tema da IC no ambiente B2B.

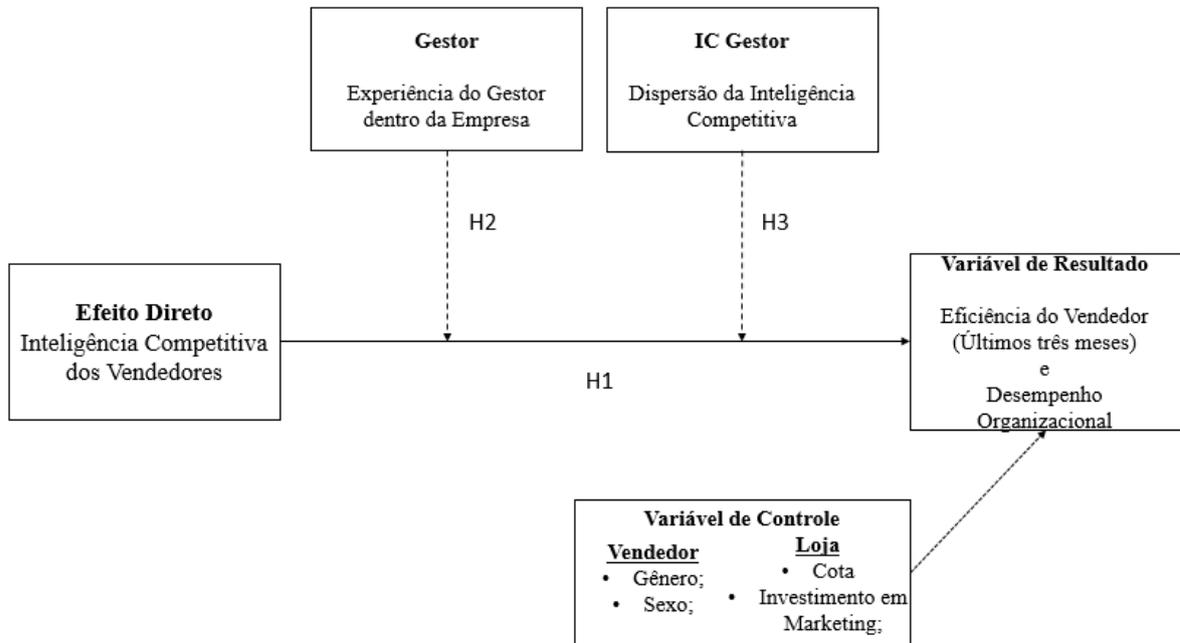


Figura 1: Modelo conceitual proposto da Inteligência Competitiva.

Fonte: Autora; setas pontilhadas de moderação; setas normais são de efeitos diretos, setas com ponto quadrado variáveis de controle, 2020.

### 3.1 HIPÓTESES

A hipótese H<sub>1</sub> sugere uma relação positiva entre a IC do vendedor e a eficiência. Os vendedores que possuem informações precisas sobre seus concorrentes são capazes de conduzir uma avaliação mais eficaz por uma superioridade competitiva (Day & Wensley, 1988). Quando há informações úteis, o vendedor consegue fazer com que haja o aumento da percepção de valor do cliente em relação ao produto. A percepção de valor do cliente então é a função que acaba atribuindo significado aos estímulos sensoriais que o cliente considera como um produto de valor. Esse valor está associado ao que ele considera ser bom, tendo como consequência a avaliação de padrões que tendem a sanar suas experiências passadas e atuais, além de suas expectativas frente ao produto. Ademais, o vendedor utiliza a sua IC na construção e na operacionalização de estratégias para atender a demanda do cliente de modo oportuno (Rapp, Agnihotri & Baker, 2011; Ahearne et al., 2013), tendendo a gerar maior eficiência.

A IC dos vendedores sugere que o nível médio das características do trabalho exerce uma influência significativa na eficiência do desempenho das vendas (Grizzle et al., 2009). Além disto, pesquisas anteriores sugerem que a informação aplicada à IC dos vendedores é a responsável por levar um desempenho superior de negócios, pelo aprimoramento e pela justificativa de decisões e de ações nas vendas (Ahearne et al., 2013). Desta forma, as informações competitivas auxiliam nas justificativas pelas decisões e ações desempenhadas no decorrer de uma venda, tendo como resultado em valores finais de cumprimento de metas.

**H<sub>1</sub>: A Inteligência Competitiva dos Vendedores impacta positivamente na Eficiência.**

A hipótese H<sub>2</sub> sugere que a experiência na empresa em que o gestor está na loja tem um efeito moderador positivo na relação entre a IC e Eficiência.

Chen (1996) entende que a experiência na empresa envolve uma constante observação das atividades de empresas rivais, demandando planejamento e coleta de informações em poucos envolvidos, ou seja, isto demanda tempo e aprimoramento das atividades. Quando essas informações são retidas, o gestor com maior experiência dentro da empresa consegue remanejá-las aos vendedores para que eles consigam administrar de forma mais estratégica possível diante dos seus clientes. Essa tarefa estratégica repassada do gestor mais experiente ao vendedor faz com que o colaborador consiga aumentar a compreensão do valor dos produtos por meio da assimilação do que é um produto de valor. Mas este repasse de informações úteis demanda tempo. Chan (1998) sugere que, como a IC trata de informações sobre os rivais mercadológicos,

subentende-se que quem está em uma posição hierárquica superior há mais tempo é quem obtém um maior número de informações internas e externas que auxiliarão no desempenho com vendas. E ainda, Murhy (2006) declara que toda a parte estratégica da variável da IC deve ser elaborada de forma consciente, dirigida, sistemática e planejada, demandando tempo e uma longa observação dos resultados.

Deste modo, quanto maior for a experiência do gestor em uma loja, subentende-se que haverá maiores resultados de eficiência. Pois, quanto mais experiência dentro da loja, mais conhecimento dos procedimentos internos e do comportamento concorrencial em que a organização onde trabalha está inserida. Auxiliando e dando apoio aos vendedores para que atinjam seus resultados de vendas, neste caso, no ramo de vestuário B2B. Mattos e Guimarães (2005) enfatizam que ter mais experiência na organização condiz com o fato de entender todos os riscos e conduzir a ação antecipada a fim de proteger o conhecimento gerado. Isto é, em saber preparar e executar a IC de modo que atenda a demanda do cliente de modo oportuno. Sabendo disto, espera-se que:

**H<sub>2</sub>:** *A experiência do gestor na empresa exerce um efeito positivo na relação entre Inteligência Competitiva e Eficiência.*

A hipótese H<sub>3</sub> sugere que quanto maior é a dispersão de IC – corrigida por loja – pior é o efeito da IC na eficiência. A dispersão da IC possui como característica a heterogeneidade de como cada indivíduo processa as informações de um grupo (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004), dificultando a formação de um conhecimento uniforme e homogêneo (Daft & Lengel, 1984; Sinkula, 1994), causando incertezas na coleta das informações e na interpretação da IC. Desta forma, neste trabalho a dispersão de IC é entendida como quão variável é a inteligência corrigida por cada loja. Em uma loja com alta dispersão de IC entre os vendedores, provavelmente os mesmos ficarão confusos com quais atitudes são boas e quais são ruins. Essa comparação leva a diversidade de clareza das informações. Com isto, quanto maior a dispersão de IC pode haver uma maior confusão no entendimento do que é a informação correta e útil ao negócio, se distanciando do ponto ótimo em que todos os conhecimentos deveriam ser uniformes (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; Daft & Lengel, 1984 & Sinkula, 1994) e indo de encontro à disparidade de informações, prejudicando o alinhamento de conhecimento gerado e reduzindo a eficiência (White, Varadarajan & Dacin, 2003). Supondo, portanto que:

**H<sub>3</sub>:** *A dispersão da IC exerce um efeito negativo na relação entre Inteligência Competitiva e Eficiência.*

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

*Pesquisa.* A pesquisa tem como foco as organizações de vendas de roupas no atacado, situadas no município de Maringá. Trata-se de uma pesquisa quantitativa descritiva, com epistemologia funcionalista positivista, com investigação do tipo *survey*, no qual os vendedores avaliaram seus gerentes e os gerentes avaliaram os vendedores a respeito da IC.

A pesquisa ocorreu em 4 momentos. No primeiro momento, os questionários foram entregues aos gestores, nos quais, cada gestor respondeu sobre cada vendedor de sua loja, os itens que constam no apêndice A. Em um segundo momento, um questionário foi entregue para cada vendedor responder sobre o seu respectivo gestor (as informações questionadas estão no apêndice B). No terceiro momento, informações de desempenho dos últimos três meses foram solicitadas aos responsáveis pela loja. Neste terceiro período, informações objetivas sobre a eficiência das lojas foram coletadas, as quais se encontram no apêndice C. E, no quarto momento, uma busca virtual foi feita. Ou seja, realizado uma busca loja por loja no site do Shopping de Atacado X, e identificado quais são os mix de produtos que cada loja trabalha, está exemplificado no apêndice D. Em seguida, após a contagem do mix de produtos fornecidos pelo site, uma variável na base de dados foi criada.

*Amostra.* O público do estudo empírico foi composto por 74 lojas, sendo assim, 74 gerentes e 175 vendedores que trabalham no segmento de atacado do vestuário situados no Distrito Industrial 2, na cidade de Maringá. Conforme SindVest <sup>1</sup>(Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá e Região), Maringá e região é o segundo maior polo confeccionista do país concentrando cerca de 2.197 indústrias de confecção, resultando em 80 mil postos de trabalhos direto e indiretos, além de produzir mais de oito milhões de peças por mês, com vendas na casa de 2 bilhões ano. Nesta Região, parte dessa produção é comercializada pelos shoppings atacadistas (que é o foco desse estudo), que juntos somam 546 lojas. Conforme a Abit <sup>2</sup>(Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) a moda brasileira está entre as cinco maiores Semanas de Moda do Mundo, além do Brasil ser referência mundial em moda praia, *jeanswear* e *homewear*, tendo crescido também os segmentos de *fitness* e *lingerie*. Além do relatório de 2017 mencionar que o investimento no setor foi de 3,1 milhões contra 2,9

---

<sup>1</sup> Site: <http://www.sindvestmaringa.com.br/sindicato>, acesso dia 29/07/2019.

<sup>2</sup> Site: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>, acesso dia 29/07/2019.

milhões em 2016. De acordo com o SEBRAE<sup>3</sup>, no relatório nacional, o setor de atacado, mesmo com a crise, superou a meta de crescimento para 2018. Inicialmente as projeções de metas estipuladas estavam próximas a 1%, mas no período de janeiro a dezembro de 2017 o crescimento foi de 1,35%. E conseqüentemente em 2019 a projeção de crescimento é de 3%. Importante ressaltar que todos os dados acima discutidos são dados gerais do setor referentes a 2017 e atualizados em outubro de 2018. SEBRAE menciona ainda que no Brasil existem 6.692 empresas no segmento de atacado do vestuário. A técnica utilizada é a não probabilística por conveniência.

É importante ressaltar também, que por mais que um grupo de lojas seja do mesmo segmento de vendas, muitas vezes apresentam um mix de produtos ofertados ao cliente B2B diferentes ao do seu concorrente. Desta forma, isto pode ser consultado no apêndice D. Assim, é importante ressaltar que para a realização da pesquisa adotou-se dois tipos de segmentos. O primeiro é a classificação de segmento conforme o Shopping de Atacado X forneceu, com a classificação da revista deles que é publicada mensalmente. O segundo foi admitido nesse trabalho como “mix de produtos” que no site está escrito como “segmento”, mas para que não haja confusão na interpretação foi admitido outra denominação. Essa diferenciação de nomenclatura pode ser observada no apêndice D.

*Coleta de Dados.* O instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado (Apêndice A e B). Teve como objetivo a coleta *in loco* (*face-to-face*) na qual os vendedores e gestores foram abordados pessoalmente, após a explicação do objetivo da pesquisa.

## 4.2 MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS

*Inteligência Competitiva.* É definido por Ahearne et al. (2013) e Rapp, Agnihotri e Baker (2011) como o composto de informações úteis as práticas de venda dos vendedores, sendo esse responsável por reunir informações precisas e detalhadas, que auxiliam no entendimento sobre a concorrência de maneira oportuna. Importante ressaltar que a variável dispersão da IC, é medido pelo desvio-padrão da IC. Para a medição da IC foi adaptada a versão de Ahearne et al. (2013). Ao total foram quatro questões com uma escala Likert de 1 à 7 pontos que variou de “1=Discordo Totalmente” até “7=Concordo Totalmente”. Sendo elas, “Meu vendedor coleta informações competitivas que são geralmente precisas”; “Meu vendedor coleta

---

<sup>3</sup> Site: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/relatorio-de-inteligencia/atacado-de-moda>, acesso dia 29/07/2019.

detalhes sobre os concorrentes que tem valor estratégico”; “Meu vendedor reúne informações competitivas de maneira oportuna”; “Meu vendedor tem ideias claras sobre a competição nos negócios”, assim como pode ser observado no apêndice A.

*Desempenho Organizacional.* De acordo com Behrman e Perrault (1982), Sujjan et al. (1994) e Vieira et al. (2015), desempenho organizacional é o sucesso relativo da organização no alcance de suas metas em vendas estabelecidas. Para analisar o Desempenho Organizacional em vendas foi adaptada a versão de Sujjan et al. (1994). Ao total foram quatro questões com uma escala Likert de 1 à 7 pontos que variou de “1=Discordo Totalmente” até “7=Concordo Totalmente”. Sendo elas, “Eu contribuo para a empresa adquirir uma boa participação no mercado”; “Eu realizo venda de produtos que contém alta margem de lucratividade”; “Eu gero um alto nível de vendas”; “Eu ultrapasso as metas de vendas”. No qual pode ser observado no apêndice B.

*Eficiência.* Foi adotado nesse trabalho eficiência como a proporção relativa que cada vendedor tem em relação ao *top performance* do setor. Esse conceito teve como principais autores Zallocco, Pullins e Mallin (2009), Ahearne et al. (2010) e a operacionalização em Claro e Kamakura (2017). Este, utilizou a categoria de produto e região para achar o *top performer* (Claro & Kamakura, 2017). Foi dividido os questionários respondidos conforme ao setor correspondente. Assim, foi identificado quem tem a maior performance de vendas em cada setor. Isso foi possível devido à pergunta sobre meta de vendas no apêndice A. Posteriormente, foi dividido o valor da maior performance encontrada de cada por cada vendedor correspondente ao mesmo grupo. No caso desta pesquisa, todos os vendedores estão no mesmo local por ser um Shopping de Atacado (não havendo necessidade de padronizar por local) sendo adaptado por setores.

*Mix de produtos.* O Mix de produtos nessa pesquisa foi feito por uma busca virtual visitando o site do Shopping de Atacado X. Cada loja contém uma quantidade de mix que são ofertados aos clientes como, por exemplo, carteiras, chapéu, bolsas, calças, camisas, etc. E esse mix é apresentado no site. Desta forma, foi feito uma busca individual loja por loja e realizado uma contagem desses itens e acoplado na base de dados. Importante ressaltar que, o que é considerado como “Mix de produtos” neste trabalho, no site está denominado de “segmento” (apêndice D). Sendo o segmento diferente do que é adotado nesta pesquisa. Isto é, o que é considerado como segmento neste trabalho é o que foi fornecido pela classificação das lojas (Apêndice E). A identidade das lojas participantes foi preservada.

*Meta de Vendas.* A respeito da variável da meta de vendas, foi questionado tanto ao vendedor (apêndice A) quanto ao gestor (apêndice B). Cada pessoa, portanto, respondeu a uma

escala de porcentagem (%) que varia desde a -20% até 20%. A identidade tanto dos vendedores quanto dos gestores foi preservada.

*Faturamento em Vendas.* No segundo momento da pesquisa, foi perguntado sobre o faturamento em vendas, neste caso, submetido ao questionário do Gestor referente aos anos de 2017 e 2018 (apêndice B). A pergunta estava aberta sem opções para assinalar.

### **4.3 PROCEDIMENTOS**

Ressalta-se que foi solicitado: (1) ao gestor informar no questionário qual é o vendedor que está analisando, (2) ao vendedor informar no questionário quem é o seu respectivo gestor e avalia-lo.

Os dados obtidos na coleta foram tabulados em uma planilha eletrônica do *software Microsoft Office Excel 2013®*, a partir da combinação das respostas dos gestores e vendedores. Modelos teóricos com características de multinível são particularmente apropriados para a pesquisa de projetos nos quais os dados dos participantes são organizados em mais de um nível e as unidades de análise são níveis mais altos (Raudenbush & Bryk, 2002). Foi utilizado o *software HLM 7.01* para estimar os coeficientes que permitiram a análise de conjuntos de dados de vários níveis.

Em um primeiro momento os questionários foram cruzados com os dados dos seus respectivos membros avaliados, por exemplo, vendedor com o seu gestor e vice-versa. Em um segundo momento, foi perguntado somente aos gestores, informações específicas sobre as organizações em que trabalham, sendo: o desempenho da loja nos últimos três meses, a média mensal de gasto com *marketing* que a loja emprega o *ticket* médio de compra do cliente na loja e o faturamento mensal – Apêndice C.

### **4.4 ESTIMATIVAS E MODELAGEM MULTINÍVEL**

Nesta pesquisa, as relações diretas são testadas pela regressão das variáveis independentes da IC e Eficiência, com a moderação da variável dispersão, considerada como a dispersão da Inteligência Competitiva.

Ao referir-se sobre uma análise de dois níveis, portanto, multinível, Hox e Roberts (2011) argumentam que esses tipos de modelos teóricos contemplam a participação de variáveis preditoras em diferentes níveis. Inicialmente, para que essa lógica indutiva aconteça é

necessário pressupor a existência de relações de inclusão entre elas. Nesta pesquisa, por exemplo, denomina-se multinível, pois há a troca de avaliação das variáveis. Sendo que o gestor avaliou o vendedor, e este avaliou o gestor. Além disto, pelo fato de na avaliação, a loja ser acima dos gestores e os gestores serem acima dos vendedores admitiu-se essa pesquisa como multinível.

Puentes-Palácios e Laros (2009) evidenciam que as variáveis independentes devem apresentar todos os níveis bem definidos. Assim, tem-se que a análise de multinível também é uma regressão linear, mas composta por dois grupos ou mais de respondentes, nos quais a relação centraliza-se no relacionamento de um nível superior ao outro.

Foi utilizado os métodos estatísticos de correlação de Pearson (discutido no capítulo dos resultados). Posteriormente, realizou-se análise da regressão multinível, com as equações das regressões da análise multinível (Apêndice F), a fim de examinar o efeito moderador *da* experiência do gestor e da dispersão na relação entre IC e Eficiência. Para tanto, utilizou-se o *software* HLM 7.

## 5 RESULTADOS

### 5.1. ANÁLISES DESCRITIVAS

Inicialmente, foram realizadas as análises das medidas descritivas das variáveis contidas na base de dados, destacando as médias e desvio-padrão. Na Tabela 3, apresenta-se o perfil da amostra dos vendedores, destacando as variáveis de controle do presente estudo. Dos 175 vendedores, nota-se que 6,28% são homens ( $n = 11$ ) e 93,71% são mulheres ( $n = 164$ ). Isso demonstra a predominância do gênero feminino entre os vendedores para o ramo de vestuário de B2B. A idade média dos entrevistados é de 33,48 anos com desvio padrão de 6,9, sendo que o vendedor mais jovem possui 19 anos e o com maior idade possui 58 anos. E em relação à porcentagem de vendas alcançada da meta de vendas nos últimos 3 meses, nota-se uma média de 10% sendo o desvio padrão de 14, com mínimo de -40% e máximo de 60%.

Tabela 3  
*Tabela Descritiva dos Vendedores (N= 175)*

<b>Características</b>	
Masculino	6,28%
Feminino	93,71%
	Mínimo Máximo Média Desvio Padrão
Idade (Anos)	19 58 33,48 6,9

Meta de Vendas (%)	-40	60	10	14
--------------------	-----	----	----	----

Fonte: Pesquisa de Campo

Também se mensurou dados relacionados aos respectivos gestores de cada loja (Tabela 4). Dos 74 gerentes, nota-se que 10,81% são homens ( $n = 8$ ) e 89,19% são mulheres ( $n = 66$ ). Isso demonstra a predominância do gênero feminino entre os gerentes do ramo de vestuário de B2B. A idade média é de 37,81 anos com desvio padrão de 7,95, sendo que o gerente mais novo possui 24 anos e o mais velho, 55 anos. Foi questionado também, aos gerentes, há quanto tempo trabalham na área de vendas – no caso, foi nomeado como experiência do gestor. A respeito desta pergunta a média apresentada foi de 14,88 anos com desvio padrão de 8,17, sendo que o gerente com menos tempo de trabalho na área de vendas apresenta 2 anos de experiência e o mais velho, 37 anos. Além disto, para confrontar os dados de experiência, houve o questionamento de quantos anos o gestor trabalha na loja pesquisada. Deste modo, tem-se a média de 5,11 anos com desvio padrão de 4,92, com o mínimo de 0,5 anos e no máximo de 28 anos fixos naquela empresa. A respeito de quanto ele alcançou da meta de vendas nos últimos 3 meses tem-se uma média de 12% com um desvio padrão de 15, sendo a menor meta de -20% e a máxima de 60%.

Tabela 4  
*Tabela Descritiva dos Gestores (N=74)*

<b>Características</b>				
Masculino	10,81%			
Feminino	89,19%			
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade (Anos)	24	55	37,81	7,95
Experiência em Vendas (anos)	2	37	14,88	8,17
Experiência do Gestor (anos)	0,5	28	5,11	4,92
Meta de Vendas (%)	-40	60	10	14

Fonte: Pesquisa de Campo

Com base na análise dos coeficientes de variação, observa-se que há uma homogeneidade nos dados entre vendedores e gestores quanto ao sexo, sendo o feminino predominante. Quanto a idade média dos vendedores e dos gestores nota-se uma aproximação das idades, que podem ser confirmadas com os números de mínimo e máximo.

Com isso, na variável da Inteligência Competitiva, que apresenta uma média geral de 5,35, similar ao do grupo feminino ( $M = 5,33$ ), ainda se destaca o masculino com um número

total de 11 vendedores. Entretanto, é importante observar que, mesmo sendo um número menor deste sexo, a predominância dessa variável pende a eles com a média maior ( $M = 5,52$ ). Quanto a próxima variável, *performance* subjetiva, a média geral ( $M = 5,45$ ) novamente se aproxima do resultado das vendedoras ( $M = 5,41$ ) mas o grupo masculino apresenta uma *performance* subjetiva superior na média ( $M = 6,13$ ). E por fim, eficiência, não obstante dos demais, reafirma o comportamento de resultado das variáveis anteriores, no qual, o feminino se aproxima da média ( $M = 0,75$ ) novamente, mas o masculino dentro da ótica da eficiência objetiva apresenta uma média inferior aos demais ( $M = 0,73$ ).

Quanto à análise dos resultados de associação entres os construtos, optou-se inicialmente pela análise de correlação de Pearson, conforme a Tabela 5.

Tabela 5

*Coefficientes de correlação de Pearson dos construtos do Gestor e do Vendedor*

<b>Variáveis</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Nível 2 (Gestor)</b>								
1 Investimento em Marketing	1							
2 Performance da Loja	0,13*	1						
3 Ticket Médio Faturamento dos últimos 3 meses da loja	0,49*	0,095	1					
4 Idade Gestor	-0,09	0,12*	-0,15	-0,16	1			
6 Experiência em Vendas	-0,13	0,09	-0,18	-0,18	0,78**	1		
7 Experiência na empresa	-0,17	-0,02	0,05	0,20*	0,42**	0,46**	1	
8 Dispersão IC	-0,13*	0,03	-0,11*	0,01	0,26*	0,24*	0,09	1
<b>Nível 1 (Vendedor)</b>								
1 Idade	1							
2 Inteligência Competitiva	0,48*	1						
3 Meta (últimos meses)	0,06	0,20*	1					
4 Performance Subjetiva	-0,01	0,07	0,13*	1				
5 Eficiência	-0,06	0,08	0,50**	0,18*	1			

Nota: \*\*p < 0,01; \*p < 0,05; n = 175

Nota: Nível 1 = Vendedores (n=175) e Nível 2 = Gestores (n=74).

Fonte: Pesquisa de Campo

No que tange ao investimento de *marketing* e a *performance* da loja nos últimos 3 meses, no nível do gestor, o coeficiente de relação ( $r=0,13$ ;  $p<0,05$ ) indica que quanto maior o investimento de *marketing*, melhor é a *performance* da loja. Como a análise da correlação de Pearson demonstra a associação apenas entre duas variáveis, não é possível deduzir se os resultados estão na direção das hipóteses do modelo teórico proposto. O mesmo pode-se concluir sobre o *ticket* médio com o investimento de *marketing*, o qual, o coeficiente de relação ( $r=0,49$ ;  $p<0,05$ ) indica a mesma conclusão que anteriormente. Isto é, quanto mais investimento de *marketing*, mais os clientes gastam dentro das lojas, aumentando o índice do *ticket* médio.

Ao tratar sobre o faturamento das lojas nos últimos 3 meses, que foi questionado aos responsáveis, encontra-se uma conclusão esperada e significativa do coeficiente de relação quanto ao investimento de *marketing* ( $r = 0,81$ ;  $p < 0,05$ ) quanto maior o investimento, maior o faturamento, e o *ticket* médio ( $r = 0,48$ ;  $p < 0,05$ ). Ou seja, o faturamento tem relação com o investimento de *marketing* e como consequência o aumento do *ticket* médio. Prosseguindo, encontra-se uma associação entre idade do gestor e a *performance* da loja ( $r= 0,12$ ;  $p < 0,05$ ) fraca, mas significativa, onde infere-se que quanto maior a idade do gestor mais a loja apresentará uma *performance* favorável. E, uma correlação já prevista da experiência de vendas com a idade do gestor ( $r= 0,78$ ;  $p < 0,01$ ).

Consequente, há três correlações significativas com a experiência do gestor na empresa, sendo duas já esperadas, que estão relacionadas a idade do gestor ( $r= 0,42$ ;  $p > 0,01$ ) e a experiência em vendas ( $r= 0,46$ ;  $p > 0,01$ ). Contudo, no ambiente de vestuário B2B analisado, conforme os dados obtidos da pesquisa de campo pode-se inferir que, quanto maior a experiência do gestor dentro da empresa, melhor está sendo o faturamento da loja (nos últimos 3 meses) ( $r=0,20$ ;  $p<0,05$ ). Isto quer dizer que, dentro deste cenário estudado, mais experiência na empresa significa saber dos processos internos e externos, havendo uma amplificação dos resultados na eficiência em vendas. Contabilizado neste caso, nos últimos três meses.

Por fim, na correlação de Pearson deste trabalho, relacionam-se todas as variáveis com a Dispersão da Inteligência Competitiva. Admitindo que, neste trabalho, a IC é dada como informações úteis as práticas de venda dos vendedores, sendo essa apoiada pelo gestor, para que consigam evitar situações adversas nas práticas de vendas, e ainda assim se destaquem ante seus concorrentes (Aherne et al., 2013; Rapp, Agnihotri & Baker, 2011). A dispersão dessa variável significa o quanto de variação tem a IC corrigido por loja. Tendo como princípio que, quando menor a dispersão, mais uniformidade de interesses organizacionais, resultando em desempenho positivo.

Neste raciocínio tem-se que, quanto maior o investimento de *marketing*, menor a dispersão da IC ( $r = -0,13$ ;  $p < 0,05$ ), isto é, o *marketing* sendo aliado contra a dispersão da Inteligência Competitiva. Entendendo que, um dos objetivos da IC é o apoio do gestor ao vendedor, e isto pode ser verificado na tabela pela correlação de Pearson ( $r = -0,11$ ;  $p < 0,05$ ). Na qual podemos concluir que, quanto menor a dispersão da IC entre a equipe, melhor o *Ticket Médio*. Na continuação da análise da correlação dos construtos, outro resultado não esperado, foi que a dispersão da IC é positiva e significativa com a idade do gestor ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,05$ ). Ou seja, quanto maior a idade do gestor, menor a propensão de haver a dispersão da variável Inteligência Competitiva. Indo de encontro a esse raciocínio, a experiência em vendas ( $r = 0,24$ ;  $p < 0,05$ ) reafirma essa dispersão – quanto mais experiência em vendas, menos dispersão.

Em relação ao vendedor, outro achado do teste de correlação que merece atenção é a associação no nível do vendedor. Assim, na Tabela 5, tem-se a correlação significativa e positiva da IC com a idade do vendedor ( $r = 0,48$ ;  $p < 0,05$ ) demonstrando que quanto maior a idade do vendedor mais ele está orientado à IC. Verifica-se também que, a meta dos últimos 3 meses não está relacionada a idade, mas sim na habilidade da Inteligência Competitiva, sendo a melhor objetivação dos resultados pré-estipulados em metas ( $r = 0,20$ ;  $p < 0,05$ ). Consequente, a *performance* subjetiva tem um relacionamento direto, positivo e significativo com o alcance das metas estipuladas dos últimos 3 meses ( $r = 0,13$ ;  $p < 0,01$ ). E, não diferente, a eficiência com dados objetivos sendo compatível com o resultado das metas dos últimos 3 meses ( $r = 0,5$ ;  $p < 0,01$ ) e, reforçando a ideia de desempenho organizacional a *performance* subjetiva correlacionando com a eficiência demonstra resultados congruentes ( $r = 0,18$ ;  $p < 0,05$ ).

## 5.2. TESTE DAS HIPÓTESES

Conforme exemplificado na metodologia, a lógica empregada para a análise multinível estabelece que os indivíduos estudados pertençam a um mesmo grupo de vendas, no qual, estão submetidos a estímulos sociais entre seus colegas de trabalho, inclusive com seu gestor. Deste modo, assim como exemplificado no referencial teórico pela teoria do capital social, tem-se que estímulos exercem influência sobre o grupo. Sendo necessário investigar os efeitos das suas características individuais, quanto o efeito das características contextual do qual recebem influencia (Puentes-Palácios & Laros, 2009). Porém, quando ambos não pertencem ao mesmo nível, é “imprescindível estabelecer uma hierarquia entre essas variáveis” (Puentes-Palácios & Laros, 2009, p. 351). O *software* utilizado para realizar a análise multinível foi o HLM-7 (versão para estudantes), usado para estimar o modelo de regressão considerando os dois níveis de análise, vendedor e gestor.

Neste tipo de análise busca-se examinar quais variáveis combinadas no nível 1 e nível 2, e explicam a variância da variável de resultado. Garson (2013) comenta que neste tipo de análise a constante é chamada de intercepto, e a estimativa do  $\beta$  para cada variável explica seu respectivo erro - padrão, as variâncias residuais nos níveis e seus erros-padrão correspondentes, além de examinar o *deviance*. O *deviance* nada mais é que um indicador que apresenta a falta de ajuste entre os dados do modelo, assim, quanto maior o seu valor, pior é o ajuste do modelo (Snijders & Bosker, 1999). Em consonância com esse pensamento, Puentes-Palácios e Laros (2009) argumentam que essa métrica é baseada na diferença matemática entre os valores observados e os valores esperados. Assim, um procedimento para interpretar se há falta de ajuste desse indicador, é observar se a diferença entre os *deviances* dos dois modelos é pelo menos duas vezes maior que a diferença nos graus de liberdade entre esses modelos. Quanto maior a diferença e menor o grau de liberdade, melhor é a estatística de significância.

Portanto, Garson (2013) afirma que os valores de intercepto não são relevantes, mas procura-se estimar o *deviance* inicial, para verificar se o exame das hipóteses do modelo teórico proposto tem um efeito de redução desse *deviance*. Desse modo, verifica-se que o *deviance* é de -264.269, 031,  $\chi^2$  de 641,52 com *d.f.* = 69.

Tabela 6  
*Coefficientes da regressão linear multinível*

Variáveis	Coefficiente	S.E.	T- raio	Aprox. d.f.	p - valor
Intercepto 1, $\beta_0$					
Intercepto 2, $\gamma_{00}$	0,746	0,014	52,41	69	<0,001
Investimento de <i>Marketing</i>	0,017	0,007	2,39	69	0,019
Dispersão IC	-0,004	0,028	-0,147	69	0,884
Experiência na empresa	0,000	0,003	0,08	69	0,936
Cota (média)	0,281	0,097	2,87	69	0,005
Idade * Eficiência	0,001	0,000	1,13	96	0,260
Inteligência Competitiva (IC)					
IC (H <sub>1</sub> )	0,016	0,008	1,864	96	0,065
Dispersão IC * IC (H <sub>3</sub> )	-0,028	0,010	-2,648	96	0,009
Experiência na Empresa * IC (H <sub>2</sub> )	0,002	0,001	2,053	96	0,043
<b>Efeito Aleatório</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>	<b>d.f.</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>p - valor</b>
INTRCPT1	0,109	0,012	69	641,52	<0,001
Nível-1	0,059	0,003			

#### **Estatísticas para o modelo atual de componentes de covariância**

<i>Deviance</i>	-264.269,031
Número de parâmetros estimados	2

Nota: Beta ( $\gamma$ ) = Coeficientes padronizados de regressão. S.E.= Erro Padronizado; \*\*p < 0,01; \*p < 0,05

Portanto, no decorrer das análises buscou-se saber o efeito de três variáveis na eficiência, sendo elas a H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> e H<sub>3</sub>.

Na hipótese H<sub>1</sub>, o objetivo foi saber se a IC dos Vendedores impacta positivamente na Eficiência. Conforme esperado há um efeito positivo e significativo da IC na eficiência, suportando a hipótese H<sub>1</sub> ( $b = 0,016$ ;  $p < 0,003$ ).

A hipótese H<sub>2</sub> sugere que experiência na empresa em que o gestor está na loja tem um efeito moderador positivo na relação entre a IC e Eficiência ( $b = 0,002$ ;  $p < 0,04$ ) sendo, portanto, suportada. E, a hipótese H<sub>3</sub> sugere que a dispersão do gestor tem um efeito moderador negativo na relação entre a IC e Eficiência ( $b = -0,028$ ;  $p < 0,009$ ), também corroborando com o suposto.

Com relação aos efeitos das demais variáveis na eficiência, os achados mostraram que apenas o investimento de *marketing* aumentou a eficiência ( $b = 0,017$ ;  $p < 0,019$ ). Investimento de *marketing* é o percentual do faturamento mensal, gasto por loja, com *marketing*. Isto quer dizer que, quando maior o investimento de *marketing* que cada loja faz, maior será a eficiência em vendas de cada vendedor. Sendo que, a experiência na empresa e idade não apresentaram efeitos no resultado da eficiência ( $b = 0,001$ ;  $p < 0,260$  e respectivamente  $b = 0,000$ ;  $p < 0,936$ ).

No momento da realização da regressão, devem-se utilizar dados como médias da variável independente e da variável moderador, desvio padrão de ambas, e coeficientes não padronizados (Aiken & West, 1991). Os valores foram estimados conforme o modelo de regressão, no qual, os coeficientes de regressão são multiplicados pelos valores de cada variável e depois somados para estimarem o valor da variável dependente (Vieira & Faia, 2014). Os gráficos abaixo demonstrarão em que momento há influência na alteração da relação entre IC e Eficiência.

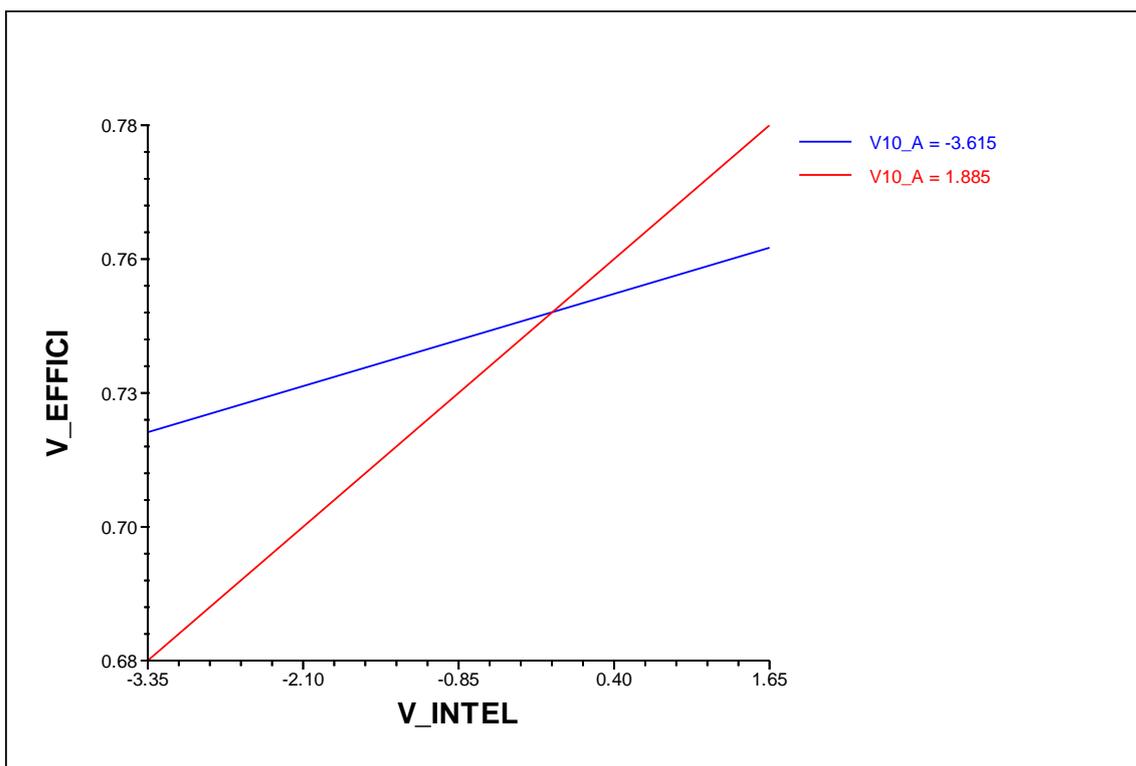


Figura 2: Efeito moderador da experiência do gestor dentro da empresa na loja de Atacado na relação entre IC do vendedor e Eficiência.

Fonte: Pesquisa de campo.

No gráfico da Figura 2, verifica-se que para a IC (hipótese H<sub>1</sub>), a relação entre o nível de IC e Eficiência apresenta uma reta positiva quando o gestor tem mais experiência na loja atacadista em que está atualmente (hipótese H<sub>2</sub>) e uma reta negativa quando o mesmo apresenta

menos experiência dentro da empresa atuando na loja avaliada. Além disto, notam-se diferenças de posicionamento pelas cores, no qual, o vermelho é quando apresenta mais experiência ( $\hat{y} = 1,885$ ) e a azul menos experiência ( $\hat{y} = - 3,615$ ). Portanto, quando ocorre um efeito negativo conclui-se que pior é o efeito da IC na Eficiência. E quando se tem um efeito positivo, melhor é o efeito da IC na eficiência.

No modelo 2, procurou-se examinar a hipótese H<sub>3</sub>, no qual, se sugere que a dispersão da IC do Gestor enfraquece a relação da IC e Eficiência. Nesse modelo, a relação direta entre IC e Eficiência foi significativa, mas quando há a inclusão da variável de dispersão da Inteligência Competitiva, ela enfraquece essa relação, conforme a Figura 3.

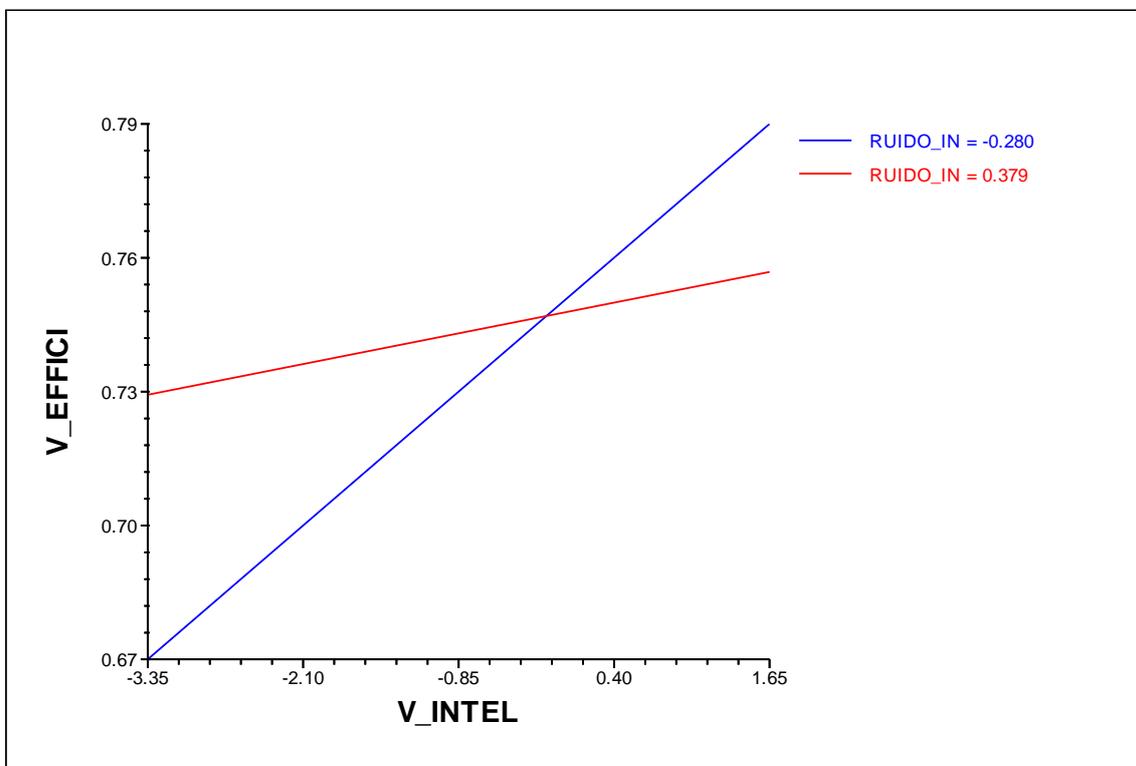


Figura 3: Efeito moderador da Dispersão da IC do gestor na relação direta da IC do vendedor e Eficiência. Fonte: Pesquisa de Campo.

De acordo com a Figura 3, a dispersão da IC do Gestor ao ser um efeito moderador na relação entre IC do Vendedor e Eficiência (H<sub>3</sub>), ela também apresenta um resultado similar a hipótese H<sub>2</sub>. Isto é, quando há mais dispersão pior é o efeito da IC do Vendedor na Eficiência ( $\hat{y} = 0,379$ ) e quando há menos dispersão da IC ( $\hat{y} = - 0,280$ ), melhor é o efeito da IC do Vendedor na eficiência. Deste modo, ambas as hipóteses foram suportadas.

A similaridade dos resultados apresenta-se na variação da hipótese H<sub>2</sub> e H<sub>3</sub>, isto quer dizer que, ambas, alteram o resultado, melhorando ou piorando a relação direta entre IC do Vendedor e Eficiência, dentro de suas peculiaridades. Enquanto a H<sub>2</sub> indica que quanto mais

experiência melhor, a H<sub>3</sub> demonstra que quanto mais dispersão pior, alterando os sentidos dos mesmos.

Apesar de não constar no modelo teórico, essa análise é condizente com a pesquisa de Ahearne et al. (2013), na qual os autores examinam o desempenho da IC nos níveis do vendedor, no distrito onde esses colaboradores trabalham, com sedes nos EUA. Sendo um total de 65 gerentes distritais que supervisionam 433 vendedores de uma empresa de mídia e em um segundo momento avaliaram 228 gerentes de filiais que cuidam de 1.437 vendedores em uma empresa da *Fortune 500*. E demonstraram que, a IC sendo em níveis individuais ou em grupo ela pode aumentar a eficiência do vendedor. Além de que, a dispersão da IC também pode destruir/amortecer essa *performance*. Assim, Ahearne et al. (2013), destacam que em ambientes que há IC mista o gerente tem dificuldade em barrar a dispersão de IC ruim devido às interações sociais entre os vendedores.

Com base nos achados deste estudo é possível compreender quando a experiência melhora e a dispersão piora os efeitos da IC na eficiência de vendas.

Com isso, têm-se os outros dados analisados separadamente. Quanto ao primeiro, investimento de *Marketing*, nota-se que não é o objetivo deste trabalho, mas é uma variável de controle que também melhora a eficiência ( $b = 0,017$ ;  $p < 0,019$ ). Isto significa que, ao relacionar ela com a gestão da loja, é interessante as organizações realizarem esse tipo de investimento. Por mais que em primeira instância aparente gasto, com base nos dados empíricos pode-se afirmar que é algo de importância para a organização.

Posteriormente, seguindo a mesma lógica da tabela, a dispersão de IC corrigida por loja não tem tanta influência na relação proposta pelo modelo teórico. Ou seja, ter ou não ter essa dispersão, na relação direta com a eficiência, interfere muito pouco no resultado da loja ( $b = -0,004$ ;  $p < 0,01$ ). O que é algo diferente de se analisar a proposta H<sub>3</sub>, onde essa variável aparece como moderadora no relacionamento entre IC do Vendedor e Eficiência nas vendas, o qual, já foi discutido neste trabalho. Ou seja, chega-se à conclusão de que algo, por si só, não instiga ou muda o comportamento da loja. Assim como, a variável da experiência dentro da empresa ( $b = 0,000$ ;  $p < 0,936$ ) não influencia o fato dos gestores terem mais ou menos experiência na empresa, a partir do momento que se analisa isoladamente essa variável. Diferentemente do analisado na H<sub>2</sub>. Neste caso em específico, não foi analisado a variável de experiência em vendas, pois ao mesmo tempo em que um gestor pode ter trabalho 5 anos no setor infantil, ele pode estar a 6 meses em uma loja de *plus size*, por exemplo, anulando o conhecimento anterior sobre aquele ramo que trabalhou anteriormente. Optando-se por analisar a experiência do gestor na empresa.

Entretanto, é importante observar que, quando analisamos a cota da loja, influenciando a eficiência, o resultado é diferente e significativo ( $b = 0,281$ ;  $p < 0,005$ ). Sendo possível presumir que os gestores que criam metas de vendas, instigam isso de forma correta, auxiliando na eficiência das vendas. Em contraponto, a idade ( $b = 0,001$ ;  $p < 0,260$ ) não faz diferença na análise da eficiência nas vendas. Ou seja, ser mais novo ou mais velho não interfere de forma positiva, ou negativa no resultado da eficiência. Acabando com o pressuposto de saber o perfil que é melhor para uma equipe de venda no vestuário B2B, salvo aquelas lojas que apresentam suas peculiaridades de vendas. Na Tabela 7, é demonstrado as variáveis em um segundo momento confrontando com a *performance subjetiva*.

Tabela 7

*Coefficientes da regressão linear multinível do segundo modelo (performance subjetiva)*

Variáveis	Coefficiente	S.E.	T- raio	Aprox. d.f.	p - valor
Intercepto 1, $\beta_0$					
Intercepto 2, $\gamma_{00}$	0,309	0,018	-16,381	69	<0,001
Investimento de <i>Marketing</i>	0,021	0,009	2,316	69	0,024
Dispersão IC	-0,002	0,004	0,058	69	0,954
Experiência na empresa	-0,001	0,004	-0,319	69	0,751
Cota (média)	0,427	0,129	3,302	69	0,002
Idade * <i>Performance Subjetiva</i>	0,001	0,001	1,075	96	0,285
Inteligência Competitiva (IC)					
IC (H <sub>1</sub> )	0,024	0,011	2,105	96	0,038
Dispersão IC * IC (H <sub>3</sub> )	-0,041	0,014	-2,855	96	0,005
Experiência na Empresa * IC (H <sub>2</sub> )	0,003	0,001	1,940	96	0,055
<b>Efeito Aleatório</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>	<b>d.f.</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>p - valor</b>
INTRCPT1	0,145	0,021	69	611,608	<0,001
Nível-1	0,079	0,006			

#### **Estatísticas para o modelo atual de componentes de covariância**

<i>Deviance</i>	-167,552
Número de parâmetros estimados	2

Nota: Beta ( $\gamma$ ) = Coeficientes padronizados de regressão. S.E.= Erro Padronizado; \*\*p < 0,01; \*p < 0,05

Na interpretação da hipótese **H<sub>1</sub>**, sugere-se que, dentro da *performance* objetiva a IC na eficiência ( $b = 0,016$ ;  $p < 0,065$ ) é inferior ao se comparado com a *performance* subjetiva ( $b = 0,024$ ;  $p < 0,038$ ). Isto quer dizer que, na interpretação, no sentimento e na opinião de cada vendedor o impacto é superior que na perspectiva objetiva.

Diferente da **H<sub>2</sub>**, onde a experiência do gestor dentro da empresa em uma perspectiva subjetiva ( $b = 0,003$ ;  $p < 0,055$ ) não há mudanças de posicionamento significativo na objetiva ( $b = 0,002$ ;  $p < 0,043$ ). Ou seja, tendo como líder um gerente com muita ou pouca experiência na empresa não gera tanta significância na perspectiva do vendedor.

Por fim, a **H<sub>3</sub>** - a dispersão da IC impacta negativamente na relação entre IC e eficiência - conclui-se que, na perspectiva subjetiva ( $b = -0,041$ ;  $p < 0,005$ ) essa relação decai ainda mais quando os objetivos não estão alinhados com toda equipe, gerando objetivos divergentes resultando em uma piora significativa na interpretação individual. Assim, chega-se à conclusão que na perspectiva subjetiva os impactos são mais significativos que na objetiva ( $b = -0,028$ ;  $p < 0,009$ ).

## 6 DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Conforme os dados encontrados nesta pesquisa, é possível demonstrar implicações teóricas e práticas a respeito da discussão da Inteligência Competitiva, sua dispersão e Eficiência. Considerando que, poucos estudos abordam este tema em nível individual, este trabalho foi importante para contribuir com o conhecimento existente no campo de vestuário de atacado B2B, corroborando com relações já testadas anteriormente, propondo e confirmando novas relações.

### 6.1 DISCUSSÕES TEÓRICAS

Esta pesquisa teve o intuito de examinar o efeito da IC no ramo de vestuário B2B da cidade de Maringá – PR. Na discussão das implicações teóricas, apresenta-se o achado dos efeitos diretos, propostos no modelo teórico relacionado à IC e eficiência. Após discutiu-se o efeito moderador da experiência na empresa do gestor como efeito amplificador e a dispersão da IC do gestor como elemento redutor da relação positiva entre IC e Eficiência nas vendas. E, por fim, apresentou-se a contribuição relacionada ao método de análise multinível.

Em primeiro lugar, este trabalho consolidou as relações propostas nas literaturas sobre o efeito da IC na eficiência de vendas do vendedor. A hipótese de que a IC se relaciona positivamente com a eficiência em vendas foi suportada, confirmando as evidências de que os vendedores são os responsáveis por reunir informações precisas e detalhadas, que auxiliam no entendimento sobre a concorrência de maneira oportuna. Além de que, vendedores que apresentam essa informação útil aplicada às práticas de vendas são suscetíveis em utilizar estratégias que os ajudam, levando a eficiência nas vendas. O suporte a essa hipótese sugere que os vendedores que possuem informações específicas sobre seus concorrentes de maneira oportuna (Rapp, Agnihotri & Baker, 2011; Ahearne et al., 2013), conseguem fazer com que haja o aumento de percepção de valor por parte dos clientes frente aos produtos, retornando em vendas (Day & Wensley, 1988). Esse achado é semelhante com o estudo de Ahearne et al. (2013), que demonstra o mesmo resultado na pesquisa com vendedores na pesquisa de mídia e em um segundo momento em uma empresa que faz parte da *Fortune 500*.

Em segundo lugar, este trabalho contribuiu na compreensão do quanto a experiência do gestor dentro da empresa impacta na relação entre IC e Eficiência. A hipótese de que a experiência melhora a relação entre IC e eficiência foi suportada. Especificamente, os

resultados demonstram que o ambiente em que o gestor têm mais experiência na empresa, é melhor. Como já argumentado, para que haja um melhor planejamento e coleta de informações de forma estratégica é necessário tempo e aperfeiçoamento das atividades (Chen,1996). Devendo ser elaborada de forma consciente, dirigida, sistemática e planejada (Murhy, 2006).

Concomitantemente, era esperado que a dispersão da IC, ou seja, quão disperso é a IC corrigida por loja, reduzisse o efeito direto da IC na eficiência. O mesmo foi suportado. A base teórica para essa suposição é que cada indivíduo de um grupo tem uma maneira de processar as informações (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004), o qual dificulta a formação de um conhecimento uniforme, ressaltando a incertezas das informações que são repassadas (Daft & Lengel, 1984; Sinkula, 1994). Neste caso específico, é ressaltado o quanto a influência de grupos impacta no comportamento individual, além de como, a aprendizagem está atrelada ao aspecto social (Crossan, Lane & White, 1999).

Desta forma, os achados confirmaram essa hipótese, demonstrando que quando o gestor compara a sua IC com outras lojas, provavelmente, tanto o gestor quanto o vendedor, demonstrarão incertezas sobre a clareza das informações, levando a dispersão IC. Por mais que os responsáveis por lojas, tentem utilizar o seu poder - devido ao nível hierárquico dos processos - para impedir a dispersão, eles não conseguem impedir que os vendedores tenham interações sociais informais.

## **6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS**

Os resultados empíricos desta pesquisa contribuem como as organizações de atacado do ramo de vestuário na cidade de Maringá, com *insights* de supervisão, adoção de políticas de controle.

Em primeiro lugar os achados demonstram elementos importantes relacionados a características individuais que impactam na eficiência de vendas. Gestores devem conhecer as características de cada vendedor, para que consiga auxiliá-lo individualmente quanto a execução de buscar e reunir informações úteis às vendas, que podem ser oportunas no entendimento da concorrência. Por exemplo, para ambientes de venda de vestuário no atacado, é preferível gestores contratarem vendedores com mais experiência, assim como, os donos de lojas contratarem gestores com mais experiência na carreira. Pois, os mesmos estarão moldados e familiarizados na reunião e nas interpretações do que é favorável, ou não, as atividades de vendas neste ramo. Para ambientes que apresentam um grande número de vendedores, sugere-se que os gestores utilizem grande parte do tempo de suas tarefas observando e tendo relações

sociais informais com a sua equipe. Durante a observação, ele consegue notar e auxiliar nas vendas quando necessário. E, quanto às interações sociais com sua equipe, preza-se pelas informações trocadas entre os vendedores. A fim de que informações inválidas, incertas ou desnecessárias não atrapalhem as vendas, para de que haja a percepção de valor do cliente frente ao produto, e não o contrário.

Em segundo lugar, o estudo demonstrou o impacto da experiência do gestor na IC e na eficiência. Conforme comentado anteriormente, quanto mais experiência do gestor dentro da empresa maior a relação entre IC e eficiência. Isto é, quanto mais habituados com os processos internos e o comportamento dos concorrentes frente a empresa que trabalha, maior será sua habilidade para atingir a eficiência. Desse modo, este dado auxilia os donos de lojas na hora da contratação de seus gerentes. Reforçando que quanto mais experiência de mercado no ramo de vestuário de atacado, melhor para a loja que está contratando no volume de vendas.

Mas isto não funciona somente no nível contextual, esta pesquisa provou que em nível individual isto também é satisfatório. Os vendedores responsáveis pela estimativa de vendas são individualmente responsáveis e hábeis a lidar com situações de objeções dos clientes. Ficando claro que, o auxílio do gestor a cada vendedor é de extrema importância para que eles consigam reunir informações precisas e detalhadas, e que isso auxilie na eficiência nas vendas de maneira oportuna. Dessa maneira, gestores podem adotar sistemas de treinamento ou mini reuniões para esclarecer continuamente o papel da loja frente a concorrência, para que as incertezas se tornem certezas informacionais.

Em terceiro lugar, este estudo demonstrou como a dispersão da IC amortece o relacionamento positivo da IC e eficiência. Ou seja, quanto de diferença sobre o tema, competição no ramo de vestuário de atacado, se torna diferente para cada vendedor. Essa diferença entre os indivíduos é a dispersão. Isto é, uma equipe onde cada vendedor entende seu concorrente de modo diferente ao seu colega de trabalho, prejudica o andamento da IC na eficiência nas vendas. Como retratado anteriormente, mesmo que o gestor limite trocas de informações exclusivas entre os vendedores, ele não consegue barrar totalmente as relações informais. Nas quais, são trocadas informações de todos os tipos, inclusive das organizações onde trabalham. Por isso, esse dado da dispersão da IC do grupo impactando no nível individual, exemplifica que os gestores podem adotar ferramentas de prospecção e seleção de colaboradores de forma que se obtenha um perfil mais homogêneo possível dentro da loja. Isso ocorre pois, os indivíduos passam grande parte do dia dentro do trabalho, reforçando esse relacionamento fora dele. Além disto, os gestores podem desenvolver mecanismos de controle por comportamento que evitem essa dispersão interna. Por outro lado, os gerentes que entendem

melhor os aspectos estratégicos e de longo prazo são benéficos na troca da IC entre os colegas, e assim, continuamente, devem compartilhar informações inovadoras sobre a concorrência com seus vendedores.

Assim, com o intuito de reforçar estas conclusões, foi apresentada mais uma confirmação de outra variável que impacta na eficiência: investimento de *marketing*. O investimento de *marketing* é o percentual do faturamento mensal, gasto por loja, com *marketing*. Quanto mais investimento maior a eficiência. Isto é, quanto mais investimento de *marketing* mais os clientes gastam dentro das lojas, aumentando o índice do *ticket* médio. A visibilidade da loja frente ao varejo instiga ações dos donos de loja a reporem seu estoque para ter o produto. Essa compra é feita em lojas de vestuário de atacado. Desta forma, sugere-se criação de campanhas publicitárias, movimentos em redes sociais, aperfeiçoamento do atendimento e investimento em treinamentos. É necessário que a empresa mostre o seu valor, para que o cliente consiga enxergar o problema e ativar a necessidade. Manter o contato com o cliente, e utilizar as redes sociais em prol disso é uma sugestão.

Quando o cliente B2B enfrenta dificuldades em seu negócio, é normal ele se torne indeciso, necessitando de atenção e paciência durante o atendimento. Ainda mais, quando se trata de vendas de atacado, o volume também está agregado à venda. Desta forma, para que as lojas de vestuário de B2B apresentem um *ticket* médio mais elevado, sugerem-se treinamentos focados na abordagem do cliente de atacado. Ademais, os achados desse estudo também demonstram que os homens apresentam desempenho subjetivo maior na média do que as mulheres, e que o Mix de loja não interfere no atingimento de metas e na dispersão da Inteligência.

### **6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

Os achados empíricos deste estudo devem ser interpretados com suas limitações em mente. Primeiramente é importante ressaltar que há outras óticas de análise para se examinar a variável da IC. Mas neste estudo, optou-se por escolher a moderação da experiência do gestor e a dispersão da IC. Ficando limitado aos dados contidos na base. Assim, mais pesquisas poderiam examinar outros tipos de atividades de inteligência de mercado do vendedor e não somente a IC. Como, por exemplo, abordagens focadas no cliente ao invés da concorrência. Devido a um possível pudor no compartilhamento de informações por parte do cliente, acredita-se que é mais fácil os vendedores compartilharem e disseminarem a IC do que as informações

do cliente (Ahearne et. al, 2013). Contudo, justamente por existir essa crença, da disseminação de informações úteis no nível do cliente, que futuras pesquisas poderão examinar o efeito de mecanismos de incentivo de compartilhamento de informações cliente - vendedor. A fim de facilitar e auxiliar o vendedor e a organização na *performance* em vendas. Inclusive o impacto de ferramentas gerenciais que auxiliam neste aspecto.

Segundo, examinamos apenas o relacionamento formal nas lojas. Neste trabalho, foi mencionado que embora os gestores tentem barrar a disseminação da IC ruim, eles não conseguem impedir a troca de informações no meio informal. Não houve a avaliação do tipo da qualidade da IC que é disseminada no ramo de vestuário de atacado na cidade de Maringá – PR. Logo, seria útil avaliar se a qualidade da IC é má, mista ou de boa qualidade nos ambientes formais e informais neste ramo. Utilizando ferramentas, como entrevistas qualitativas com vários vendedores e gerentes, para compreender esses níveis.

Terceiro, a IC pode ser encontrada dentro de vendedores experientes – conhecimento tácito (Crossan, Lane & White, 1999) – ou pode ser encontrada documentada e disseminada – conhecimento explícito. Deste modo, pesquisas adicionais que expliquem a distinção entre IC tácita e IC articulada seriam úteis (Ahearne et. al, 2013).

Quarto, conforme o SindVest<sup>4</sup>, na região estudada existem 546 lojas. Mas devido ao tempo, analisou-se somente 74 lojas somando 175 vendedores, que estão inseridas apenas em um *shopping* atacadista. Assim, como sugestão, mais pesquisas poderiam investigar o polo todo, totalizando 4 *shoppings* de vestuário de atacado e seus respectivos gerentes e vendedores. Por fim, mais pesquisas poderiam investigar como a informação individual evolui para o conhecimento organizacional (Ahearne et. al, 2013; Crossan, Lane & White 1999; Jaworski, MacInnis & Kohli 2002; Sinkula 1994).

---

<sup>4</sup> Site: <http://www.sindvestmaringa.com.br/sindicato>, acesso dia 29/07/2019.

## 7 REFERÊNCIAS

- Acqaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organization performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28. (1), 1235-1255.
- Adler, P. S. & Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- Agnihotri, R & Rapp, A. (2011) Perspectives on competitive intelligence within bussiness: A tactical tool for salespeople to gain a competitive advantage. *The Marketing Review*, 11(4), 363-380.
- Ahearne, M., Lam, S. K., Hayati, B. & Kraus, F. (2013). Intrafunctional Competitive Intelligence and Sales Performance: A Social Network Perspective. *Journal of Marketing*, 77(5), 37–56.
- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E. & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764–776.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, 75-87, Sage, New York.
- Ailawadi, K. L., Neslin, S. A., & Lehmann, D. R. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1–17.
- Ali, A., & Zhang, W. (2015). CEO tenure and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 59(1), 60–79.
- Anderson, C., Ciarlo, J. & Brodie, S. (1981). Measuring evaluation-induced change in mental health programs. In: J. Ciarlo (Ed.), *Utilizing evaluation: Concepts and measurement techniques*, 97-124, Beverly Hills, CA: Sage.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N. and LaForge, R.W. (1996). Investigating the relationship among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (1), 345-63.
- Behrman, D. N. & Perreault, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355–370.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The social structure of competition*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press. 313p.
- Campos, M.M. (2003). *Processos de Desenvolvimento Local: Uma análise da implementação do projeto aliança com o adolescente*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, Brasil.
- Canongia, C.; Santos, D.; Santos, M. & Zackiewicz, M. (2004) Foresight, Inteligencia Competitiva e Gestão do Conhecimento: instrumentos para a Gestão da Inovação. *Revista Gestão e Produção*, 11 (1), 232-238.
- Chan, D. (1998), Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models, *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 234-246.

- Chen M.J. (1996) Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21 (1), 100-134.
- Claro, Danny P. & Kamakura, Wagner A., (2017). "Identifying Sales Performance Gaps with Internal Benchmarking," *Journal of Retailing*, Elsevier, 93(4), 401-419.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94 (1), 95-120.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.
- Daft, R. L. & Lengel, R. (1984). *Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1988), Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52 (1), 1–20.
- Fabricio, J.S. (2011). *Empreendedoras e criação de negócios: um estudo no setor do vestuário das cidades de Maringá e Cianorte*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2004). Goal-setting paradoxes? Trade-offs between working hard and working smart: The United States versus China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 188-202.
- Garson, G. D. (2013). Introductory guide to HLM with HLM 7 software. *Hierarchical linear modeling: guide and applications*. Sage Publications, Los Angeles.
- Goria, S. (2006). Knowledge management et intelligence économique: deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires. *Information Sciences for Decision Making - Revue ISDM*, 27 (1), 1-16.
- Grizzle, J., Zablah, A., Brown, T., & Mowen, J. (2009). "Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1227–42.
- Guedes, A. M. C. (2011). *Empreendedoras do setor de vestuário na região de Maringá: significados, dificuldades e perspectivas de crescimento de PMEs*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.
- Harrington, B. (2001). Organizational performance and corporate social capital: a contingency model. In: Gabbay, Shaul M. et al. (Org) *Research in the sociology of organizations: social capital of organizations*. Oxford-UK: Elsevier Science. v. 18, 2001.
- Hughes, D. E., Le Bon, J., & Rapp, A. (2012). Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: the pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (1), 91–110.
- Jaworski, B. J., MacInnis, D. J. & Kohli, A. (2002). Generating Competitive Intelligence in Organizations. *Journal of Market-Focused Management*, 5 (4), 279–307.
- Kelley, W. (1965). Marketing intelligence for top management. *Journal of Marketing*, 29 (4), 19-24.

- Le Bon, J. & Merunka, D. (2006). The Impact of Individual and Managerial Factors on Salespeople's Contribution to Marketing Intelligence Activities, *International Journal of Research in Marketing*, 23 (4), 395–408.
- Levinton, S.G. (2015). *A construção do mercado de shoppings de atacado de moda em Maringá*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.
- Lichtenthaler, E. (2003). Third generation management of technology Intelligence processes. *R&D Management*, 33 (4), 361-375.
- Luhn, H.P. (1958) A Business Intelligence System. *IBM Journal of Research and Development*, 2 (1) 314-319.
- Marcial, E.C. (2013). Aspectos Fundamentais da Inteligência Competitiva e a Ciência da Informação. *Tese de Doutorado*. Universidade de Brasília, Brasília, GO, Brasil.
- Marshall, G., Moncrief, W. & Lassk, F. (1999). The Current State of Sales Force Activities, *Industrial Marketing Management*, 28 (1), 87–98.
- Mattos, J. & Guimarães, L. (2005). *Gestão da Tecnologia e Informação: uma abordagem prática*. São Paulo, Editora Saraiva.
- Montgomery, D., & Weinberg, C. (1979). Toward strategic intelligence system. *Journal of Marketing*, 43 (1), 41–52.
- Moss, C. (1979). Industrial Salesmen as a Source of Marketing Intelligence, *European Journal of Marketing*, 13 (3), 94–102.
- Murphy, C. (2006) Competitive intelligence: what corporate documents can tell you. *Business. Information Review*, 23 (1), 35-42.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organization advantage. *Academy of Management Review*. 23 (2), 242-266.
- Nonaka, H.T. (2007). *Formulação e formação de estratégias: análise nos segmentos atacadista, varejista e processador da cadeia de confecções e vestuário da região de Londrina – pr*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Maringá / Londrina, Maringá, PR, Brasil.
- Peyrot, M., Childs, N., Van Doren, D. & Allen, K. (2002). An empirically based model of competitor intelligence use. *Journal of Business Research*, 55 (9), 747–758.
- Piercy, N.F., Cravens, D.W. & Morgan, N.A. (1999). Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness. *British Journal of Management*, 10 (1), 95-111.
- Plank, R.E. & Greene, J.N. (1996). Personal construct psychology and personal selling performance. *European Journal of Marketing*, 30 (7), 25-48.
- Pozzebon, M.; Freitas, H. M. R. & Petrini, M. (1997). Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ciência da Informação*, 26 (3), 243-254.
- Prescott, J. & Miller, S. (2002). *Inteligência Competitiva na Prática: Técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados*. Rio de Janeiro – Editora Campos.

- Prescott, J. E. & Gibbons, P. T. (1993). Global competitive intelligence: An overview. In J.E. Prescott, & P.T. Gibbons, (Eds.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence*. Alexandria, VA: Society of competitive intelligence professionals.
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para Estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos em Psicol (Campinas)*, 26 (1), 349-61.
- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy, Washington D.C*, 6 (1), 65-78.
- Rapp, A., Agnihotri, R., & Baker, T. L. (2011). Conceptualizing Salesperson Competitive Intelligence: An Individual-Level Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(2), 141–155.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: the moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23 (1), 279–293.
- Raudenbush, S.W., & Bryk, A.S. (2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and data analysis methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Robertson, D. (1974). Sales Force Feedback on Competitors' Activities, *Journal of Marketing*, 38 (4), 69–71.
- Sinkula, J.M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45.
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship. Theory and Practice. Summer*, 27 (4), 339-358.
- Snijders, T.A.B. & Bosker, R. (1999). *Introduction to multilevel analysis*. London, Sage.
- Sujan, H., Weitz, B. A. & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58 (3), 39-52.
- Thiéart, R. A. & Vivas, R. (1981). Strategic intelligence activity: the management of the sales force as a source of strategic information. *Strategic Management Journal*, 2 (1), 15–25.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C., & Homan, A. (2004), Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda, *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008–1022.
- Vidigal, F. & Ziviani, F. (2017). Inteligência competitiva: histórico, evolução e metodologias organizacionais sob a ótica da Ciência da Informação. In: Repositório das apresentações e palestras nos Encontros Nacionais de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação - BENANCIB. *Anais...*, 26 a 30 de Outubro, João Pessoa – PB.
- Vieira, V. A., & Faia, V. S. (2014). Efeitos moderadores duplos e triplos na análise de regressão. In: XXXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. *Anais...*, setembro, Rio de Janeiro – Rj.

Vieira, V. A., Silva, J. D., Berbert, S. C., & Faia, V. S. (2015). Impacto do Sistema de Controle sobre a Venda de Novos Produtos. *Revista de Administração Contemporânea*, 19 (2), 221–244.

Vieira, V., Silva, J. & Negreiros, L. (2019). When the Alignment of Salesforce Control System improves Salespeople's Self-Efficacy and Sales Efficiency. In: XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD 2019. *Anais...*, 02 a 05 de outubro, São Paulo – Sp.

Webster, F. (1965). The Industrial Salesman as a Source of Market Information, *Business Horizon*, 8 (1), 77–82.

Weitz, B. A. (1981), Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework. *Journal of Marketing*, 45 (2), 85–103.

White, J. C., Varadarajan, P. & Dacin, P. (2003), Market Situation Interpretation and Response: The Role of Cognitive Style, Organizational Culture, and Information Use, *Journal of Marketing*, 67 (July), 63–79.

Zalocco, R., Pullins, E. B., & Mallin, M. L. (2009). A re-examination of B2B sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8), 598-610.

## 8 APÊNDICES

### 8.1 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DO GESTOR



**Olá!** Esta pesquisa é parte do meu projeto de mestrado pela Universidade Estadual de Maringá/Paraná (UEM). Esta pesquisa busca conhecer um pouco mais sobre as equipes de vendas em lojas de varejo e a sua participação é muito importante. **As respostas são confidenciais e apenas para uso acadêmico.** Qualquer dúvida, entrar em contato por meio do e-mail: [anacarolimasmolina@gmail.com](mailto:anacarolimasmolina@gmail.com)

**INSTRUÇÕES:** Este questionário contém afirmações que estão baseadas em uma escala que vai de **(1) discordo totalmente** até **(7) concordo totalmente**. Assim, 1 (um) representa uma **discordância total** com a afirmação e 7 (sete) uma **concordância total** com a afirmação. Como **gestor**, você deve avaliar as afirmações abaixo e depois marcar um "X" no **grau** de sua concordância ou discordância. Não há resposta certa ou errada, o que me interessa é a sua opinião.

Avalie as afirmações abaixo sobre a Inteligência Competitiva...	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
Meu vendedor coleta informações competitivas que são geralmente precisas							
Meu vendedor coleta detalhes sobre os concorrentes que tem valor estratégico							
Meu vendedor reúne informações competitivas de maneira oportuna							
Meu vendedor tem ideias claras sobre a competição nos negócios							

**Instruções:** As perguntas agora estão relacionadas às suas características individuais.

1) Gênero:            ( ) Masculino      ( ) Feminino

2) Qual no nome do vendedor avaliado?

3) Idade (responder em quantidade de anos completados):

4) Aproximadamente, há quantos anos você trabalha na área de vendas?

5) Aproximadamente, há quantos anos você trabalha nessa empresa?

6) O quanto você alcançou da META DE VENDAS nos últimos **3 meses**? ( ) -20% ( ) -10% ( ) -5% ( ) 0 ( ) 10% ( ) 15% ( ) 20% Outro:

**Muito obrigado por participar da pesquisa. Tenha um bom dia (boa tarde/noite)!**

## 8.2 APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO VENDEDOR



**Olá!** Esta pesquisa é parte do meu projeto de mestrado pela Universidade Estadual de Maringá/Paraná (UEM). Esta pesquisa busca conhecer um pouco mais sobre as equipes de vendas em lojas de varejo e a sua participação é muito importante. **As respostas são confidenciais e apenas para uso acadêmico.** Qualquer dúvida, entrar em contato por meio do e-mail: [anacarolimasmolina@gmail.com](mailto:anacarolimasmolina@gmail.com)

**INSTRUÇÕES:** Este questionário contém afirmações que estão baseadas em uma escala que vai de **(1) discordo totalmente** até **(7) concordo totalmente**. Assim, 1 (um) representa uma **discordância total** com a afirmação e 7 (sete) uma **concordância total** com a afirmação. **Atenção: Na questão sobre desempenho a escala será de 1 à 10 pontos.** Como **vendedor**, você deve avaliar as afirmações abaixo e depois marcar um **"X"** no **grau** de sua concordância ou discordância. Não há resposta certa ou errada, o que me interessa é a sua opinião.

Avalie as afirmações abaixo sobre desempenho nas vendas...	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
Eu contribuo para a empresa adquirir uma boa participação no mercado.							
Eu realizo venda de produtos que contém alta margem de lucratividade							
Eu gero um alto nível de vendas							
Eu ultrapasso as metas de vendas							

**Instruções:** As perguntas agora estão relacionadas às suas características individuais.

7) Gênero:           ( ) Masculino    ( ) Feminino

8) Qual o nome do seu gestor?

9) Idade (responder em quantidade de anos completados):

10) Aproximadamente, há quantos anos você trabalha na área de vendas?

11) Aproximadamente, há quantos anos você trabalha nessa empresa?

12) O quanto você alcançou da META DE VENDAS nos últimos **3 meses**? ( ) -20% ( ) -10% ( ) -5% ( ) 0 ( ) 10% ( ) 15% ( ) 20% Outro:

13) O quanto você teve de FATURAMENTO EM VENDAS EM R\$ no ano de **2017**?

14) O quanto você teve de FATURAMENTO EM VENDAS EM R\$ no ano de **2018**?

**Muito obrigado por participar da pesquisa. Tenha um bom dia (boa tarde/noite)!**

### 8.3 APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE DESEMPENHO



**Olá!** Esta pesquisa é parte do meu projeto de mestrado pela Universidade Estadual de Maringá/Paraná (UEM). Esta pesquisa busca conhecer um pouco mais sobre as equipes de vendas em lojas de atacado e a sua participação é muito importante. **As respostas são confidenciais e apenas para uso acadêmico.** Qualquer dúvida, entrar em contato por meio do e-mail: [anacarolimasmolina@gmail.com](mailto:anacarolimasmolina@gmail.com)

**Instruções:** Como responsável pela loja, você deve avaliar as opções abaixo e depois marcar um "X" no grau de sua concordância conforme o desempenho da organização onde trabalha. E em um segundo momento preencher as lacunas. Não há resposta certa ou errada!

**Nos últimos 3 meses, o desempenho da loja foi aproximadamente:**

Baixa performance ( ) --- ( ) --- ( ) --- ( ) --- ( ) --- ( ) --- ( ) Alta performance

Muito baixo ( ) --- ( ) --- ( ) --- ( ) --- ( ) --- ( ) --- ( ) Muito alto

Muito insatisfatório ( ) --- ( ) --- ( ) --- ( ) --- ( ) --- ( ) --- ( ) Muito satisfatório

**A média mensal de novos clientes que a loja obtém é de aproximadamente (número):**

**A média mensal gasto com marketing que a loja emprega é de:**

( ) Entre 1 e 2% do faturamento

( ) Entre 9 e 10% do faturamento

( ) Entre 3 e 4% do faturamento

( ) Entre 11 e 12% do faturamento

( ) Entre 5 e 6% do faturamento

( ) Entre 13 e 14% do faturamento

( ) Entre 7 e 8% do faturamento

( ) Acima de 15% do faturamento

**O ticket médio de compra do cliente na loja é de:**

R\$

**A média do faturamento mensal da loja é de aproximadamente:**

( ) Entre 0,00 até 49.000,00

( ) Entre 250.000,00 até 299.000,00

( ) Entre 50.000,00 até 99.000,00

( ) Entre 300.000,00 até 349.000,00

( ) Entre 100.000,00 até 149.000,00

( ) Entre 350.000,00 até 399.000,00

( ) Entre 150.000,00 até 199.000,00

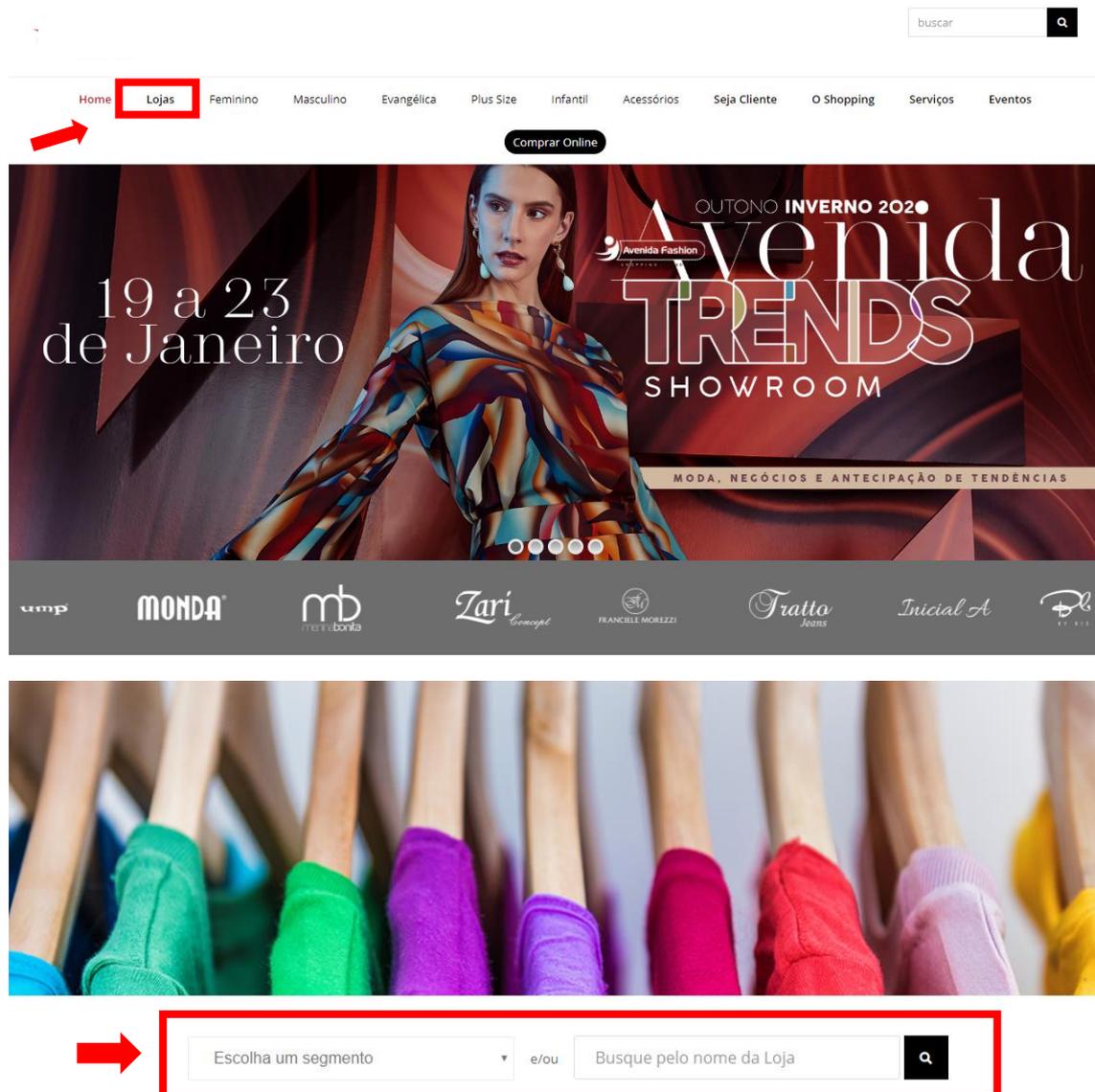
( ) Acima 400.000,00

( ) Entre 200.000,00 até 249.000,00

## 8.4 APÊNDICE D – MIX DE PRODUTOS

A Identidade das lojas participantes da pesquisa manteve-se preservada.

Onde tem-se “segmento” admite-se “Mix de produtos” para este trabalho. Apenas foi refeita uma outra nomenclatura.



The image shows a screenshot of the Avenida Fashion website. At the top right, there is a search bar with the text "buscar" and a magnifying glass icon. Below the search bar is a navigation menu with the following items: Home, Lojas, Feminino, Masculino, Evangélica, Plus Size, Infantil, Acessórios, Seja Cliente, O Shopping, Serviços, and Eventos. The "Lojas" item is highlighted with a red box and a red arrow pointing to it. Below the navigation menu is a "Comprar Online" button. The main banner features a woman in a colorful, patterned dress, with the text "19 a 23 de Janeiro" on the left and "Avenida Fashion OUTONO INVERNO 2020 TRENDS SHOWROOM MODA, NEGÓCIOS E ANTECIPAÇÃO DE TENDÊNCIAS" on the right. Below the banner are logos for various brands: ump, MONDA, mb, Zari, FRANCILLE MOREZZI, Tratto, Inicial A, and D. Below the banner is a photograph of several mannequin legs wearing colorful socks. At the bottom, there is a search bar with a dropdown menu labeled "Escolha um segmento" and a search input field labeled "Busque pelo nome da Loja". A red arrow points to the dropdown menu.



- Home
- Lojas
- Feminino
- Masculino
- Evangélica
- Plus Size
- Infantil
- Acessórios
- Seja Cliente
- O Shopping
- Serviços
- Eventos

Comprar Online



Localização:  
Segmento: Feminino Masculino Jeans Camisa Camiseta Cinto Carteira



### Loja XYZ

Localização: Loja AC000

Segmento: Feminino Masculino Jeans Camisa Camiseta Cinto Carteira





	PIMENTA ROXA	L 07/08
	SANTÍSSIMA	L 51/52
	TUCCA	L 69
<b>SOCIAL/FESTA</b>		
	AVIZO	AL 02
	DOCE MARIA	L 157/168
	ONLY YOU	L 38
	PERFECT WAY	L 04
	VANESSA LIMA	L 29/29-A
<b>MODA GESTANTE</b>		
	LUI MAMMY BY MEGADOSE	L 53
<b>MASCULINO/SOCIAL</b>		
	APPE	L 90
	DOM	L 76/77
<b>SPORTWEAR MASC/FEM</b>		
	BIOTWO	L 11/12
	BOOMERANG	L 26/27
	COBRA CRIADA	L 80/81
	DOC MEN	L 13
	FAF	L 79
	PLAY BACK 80	L 99
	RGW	LE 198
	WAVECORE	L 35
<b>ALIMENTAÇÃO</b>		
	AVENIDA GRILL	AL 01
	COFFEE SUL	Q 09
	FÁBRICA DI CHOCOLATE	Q 10
	FASHION CAFÉ	AE 12
<b>TRICOT</b>		
	BRÍGIDA FIOS	L 73/74
<b>SERVIÇOS</b>		
	GOL LOG	AE 14-C
	HAPPY DAY	AGE 199
	STUDIO DE BELEZA	SUBSOLO

## 8.6 APENDICE F – EQUAÇÕES DAS REGRESSÕES DA ANÁLISE MULTINÍVEL

<b>Level - 1 Model</b>	$\text{Valor da Eficiência}_{ij} = \beta_{4j} + \beta_5^*(\text{Sexo}_{ij}) + \beta_6^*(\text{Idade}_j) + \beta_7^*(\text{Inteligência Competitiva}) + r_{ij}$
<b>Level - 2 Model</b>	$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}^*(\text{Investimento em Marketing}) + \gamma_{02}^*(\text{Dispersão da Inteligência Competitiva}) + \gamma_{03}^*(\text{Experiência na Empresa}) + u_{0j}$ $\beta_{1j} = \gamma_{10}$ $\beta_{2j} = \gamma_{20}$ $\beta_{3j} = \gamma_{30} + \gamma_{31}^*(\text{Variação da Inteligência Competitiva}_j) + \gamma_{32}^*(\text{experiência do gestor na firma})$
<b>Mixed Model</b>	$\text{Valor da Eficiência} = \gamma_{00} + \gamma_{01}^*\text{Dispersão da Inteligencia Competitiva}_j + \gamma_{02}^*\text{Mix de Produtos da Loja}_j + \gamma_{03}^*\text{Inteligência Competitiva da Loja}_j$ $+ \gamma_{10}^*\text{Sexo}_{ij}$ $+ \gamma_{20}^*\text{Idade}_{ij}$ $+ \gamma_{30}^*\text{Inteligência Competitiva}_{ij} + \gamma_{31}^*\text{Dispersão da Inteligência Competitiva}_j * \text{Inteligência Competitiva}_{ij}$ $+ u_{0j} + r_{ij}$